

**ANALISIS PENGARUH KUALITAS, ORIENTASI PASAR, KULTUR  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN UNTUK  
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING  
( Studi kasus pada perbankan dikota Semarang )**



**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh :  
Diva Riza Fahlefi  
NIM : C4A001187**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
2003**

## PERYATAAN KEASLIAN TESIS



### SERTIFIKAT

Saya, **Diva Riza Fahlefi**, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa thesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan atau mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Dibuat di Semarang  
Pada tanggal, 19 juli 2003

DIVA RIZA FAHLEFI, SE

*Karya kecil ini ku persembahkan untuk Yusro family :  
Ayahanda Pauzi Yusro, Ibunda Iela utama  
Udo nando, ci'wo bunga  
Dongah dios en ma'ngah nina plus sikecil yusro junior  
" jibril "*

## **ABSTRACT**

This research has analyzed the influence of quality, the market orientation, organizational cultures with company performance to increase the excellence compete in Semarang city. The survey has done through the questioners to 100 chosen responder manager. Generally responders are manager of bank. Then the data result of survey has analyzed using of Structural Equation Modeling technique (SEM) which is explain causality relation between some variables / constructs which are used in this research. The method of collecting data which has done is use of purposive sampling method.

The goals of this research are to identify the influence of service quality, market orientation and organizational cultures with company performance to increase the excellence compete. Result of research expected can give benefit for company to evaluate the factors that influence to company performance with evaluating again and repair, so it expected can compete with other company especially for the banking in Semarang.

This research gives the evidence about ability of strategic management and marketing concept to service firm of banking in Semarang. This research will give the meaning to all company manager, that service quality, market orientation, organizational culture have to be made guidance and base to increase strategy of performance company.

**Keyword :** Service Quality, Orientation Market, Organizational culture.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menelaah pengaruh dari kualitas layanan, orientasi pasar, kultur organisasi dengan kinerja perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing di kota semarang. Survei di lakukan melalui pengisian kuesioner terhadap 100 manajer responden terpilih. Responden umumnya adalah manajer perbankan. Data hasil survei kemudian di analisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling ( SEM ) yang menjelaskan hubungan kausalitas antara beberapa variabel/konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. maka penelitian ini akan menggunakan metode pengambilan sampel yang di sebut *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sample sesuai karakteristik yang dibutuhkan dalam penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh kualitas, orientasi pasar dan kultul organisasi dengan kinerja perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan mengevaluasi kembali dan melakukan perbaikan, maka perusahaan diharapkan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya terutama untuk perbankan disemarang.

Penelitian ini memberikan bukti tentang kemampuan dari manajemen strategik tentang dan konsep pemasaran bagi perusahaan jasa perbankan di semarang. Oleh karena ini akan memberikan makna bagi para manager perusahaan, bahwa kualitas, orientasi pasar, kultur organisasi harus dijadikan dasar dan pedoman bagi strategi peningkatan kinerja perusahaan

Kata kunci : Kualitas, Orientasi Pasar, kultur Organisasi.

## KATA PENGANTAR

Berkat rahmat Allah SWT sang pencipta dan penguasa jiwa yang kuat maupun yang lemah serta yang terus melindungi dan mengilhami penulis hingga mampu menyelesaikan thesis yang berjudul **ANALISIS PENGARUH KUALITAS, ORIENTASI PASAR, KULTUR ORGANISASI DENGAN KINERJA PERUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING Studi pada perbankan dikota semarang.**

Thesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana faktor-faktor kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, sebagai wujud kepedulian penulis akan perkembangan perbankan yang berada di kota semarang.

Dengan selesainya tesis ini berakhir pula masa pendidikan pascasarjana di program Magister Manajemen di Universitas Diponegoro. Untuk itu, ucapan terima kasih yang tulus dan permohonan maaf kami sampaikan kepada :

1. ALLAH SWT penguasa jagat raya serta isinya bila hamba melupakanMU disaat bahagian dan lelah.
2. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Dr. Augusty Ferdinand, MBA serta Drs. Sutopo, M.S selaku pembimbing yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan, sejak awal penyusunan proposal hingga selesainya thesis ini.
4. Para dosen yang telah memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan pembukaan cakrawala berfikir bagi penulis.

5. Segenap sivitas akademika Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Rekan-rekan penulis angk XVI pagi : aris, nanda, mas ndaru, barli, teddy, andi, syahril, ida, prilia, idel, dita, susan, rika, pink-pink *thanks for all and keep ours frienship.*
7. Rekan-rekan pendukung setia wisma pejantan di gemah lama Semarang.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karuniaNya atas segala bantuan dan kemudahan yang penulis terima

Akhirnya, penulis berharap semoga apa yang tertuang dalam thesis ini dapat menjadi informasi yang berguna.

Semarang, 19 juli 2003

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN SERTIFIKAT .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAKSI .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan kegunaan Penelitian .....	6
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	6
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL ....</b>	<b>8</b>
2.1. Pustaka rujukan .....	8
2.2. Konsep Dasar .....	13
2.2.1. Kualitas .....	13
2.2.2. Orientasi Pasar .....	16



	Halaman
2.2.3. Kultur Organisasi .....	18
2.2.4. Kinerja Perusahaan .....	19
2.2.5. Keunggulan bersaing .....	21
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	23
2.4. Dimensi Orientasi Variabel .....	24
2.4.1. Kualitas .....	24
2.4.2. Orientasi Pasar .....	25
2.4.3. Kultur Organisasi .....	26
2.4.4. Kinerja Perusahaan .....	27
2.4.5. Keunggulan bersaing .....	28
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
3.1. Pendahuluan .....	28
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	29
3.2.1. Data Primer .....	29
3.2.2. Data Sekunder .....	30
3.2.3. Sumber Data .....	30
3.3. Populasi .....	30
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	32
3.5. Teknik analisis .....	34
3.5.1. Pengembangan Model Teoritis .....	36
3.5.2. Pengembangan <i>path diagram</i> atau diagram alur .....	36
3.5.3. Konvensi Diagram Alur ke Dalam Persamaan .....	40

	Halaman
3.5.4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model .....	42
3.5.5. Kemungkinan Munculnya Masalah Indentifikasi .....	42
3.5.6. Evaluasi kriteria <i>Goodness of fit</i> .....	43
3.5.7. Interpretasi dan Modifikasi Model .....	44
<b>BAB IV. ANALISA DATA .....</b>	<b>51</b>
4.1. Pendahuluan .....	51
4.2. Data Deskriptif .....	52
4.3. Proses dan Hasil Data .....	53
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori .....	55
4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori I .....	55
4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori II .....	58
4.3.2. Struural Equation Modeling ( SEM ) .....	60
4.3.3. Evaluasi Normalitas Data .....	63
4.3.4. Evaluasi Outliers .....	64
4.3.5. Evaluasi atas Multicullinearity dan Singularity .....	66
4.3.6. Pengujian terhadap Nilai Residul .....	66
4.3.7. Uji Realiability dan Variance Extract .....	67
4.3.7.1. Uji Realibility .....	67
4.3.7.2. Variance Extract .....	69
4.4. Pengujian Hipotesis .....	71
4.4.1. Pengujian Hipotesis 1 .....	72
4.4.2. Pengujian Hipotesis 2 .....	72

	Halaman
4.4.3. Pengujian Hipotesis 3 .....	73
4.4.4. Pengujian Hipotesis 4 .....	73
4.4. Kesimpulan Bab IV .....	74
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>	<b>75</b>
5.1. Pendahuluan .....	75
5.2. Kesimpulan Hipotesis .....	79
5.2.1. Kesimpulan Hipotesis Pertama .....	79
5.2.2. Kesimpulan Hipotesis Kedua .....	80
5.2.3. Kesimpulan Hipotesis Ketiga .....	81
5.2.4. Kesimpulan Hipotesis Keempat .....	82
5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian .....	83
5.4. Implikasi Teoritis .....	84
5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen .....	87
5.6. Keterbatasan Penelitian .....	90
5.7. Agenda Penelitian yang akan datang .....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>92</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS .....</b>	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>94</b>

## DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Judul Tabel	Halaman
2.1.	Penelitian Terdahulu .....	8
2.2.	Penelitian Terdahulu .....	9
2.3.	Penelitian Terdahulu .....	10
2.4.	Penelitian Terdahulu .....	11
3.1.	Disain Inti Pertanyaan .....	34
3.2.	Model Pengukuran .....	41
3.3.	Model Struktural .....	41
3.4.	Desain Instrumen Penelitian .....	46
4.1.	Statistik Deskriptif Karakteristik Responden .....	52
4.2.	Statistik Deskriptif Variabel .....	52
4.3.	Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	55
4.4.	Standardized Regression Waight Kualitas, Orientasi Pasar, Kultur Organisasi .....	57
4.5.	Standardized Regression Waight kinerja organisasi dan keunggulan Bersaing .....	60
4.6.	Struktural Equation Modeling.....	62
4.7.	Indeks Pengujian kelayakan Struktural Equation Modeling ..	63
4.8.	Normalitas Data .....	64
4.9.	Descriptive Statistics .....	65
4.10.	Standardized Residual Covariances .....	67

<b>Nomor Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
4.11.	Hasil Perhitungan Realibility dan Variance Extract .....	71
4.12.	Kesimpulan Hipotesis .....	74
5.1.	Tabel Implikasi Teoritis .....	86
5.2.	Tabel Implikasi Kebijakan Manajemen .....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	23
2.4.1. Dimensi-Dimensi dari Variabel Kualitas .....	24
2.4.2. Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi Pasar .....	25
2.4.3. Dimensi-Dimensi dari Variabel Kultur Organisasi .....	26
2.4.4. Dimensi-Dimensi dari Variabel Kinerja Perusahaan .....	27
2.4.5. Dimensi-Dimensi dari Variabel Keunggulan Bersaing .....	28
3.1. Diagram Alur model Penelitian .....	38
4.1. Out Line Bab IV .....	51
4.2. Analisis Faktor konfirmatori Kualitas, Orientasi pasar, Kultur Organisasi .....	56
4.3. Analisis Faktor konfirmatori Kinerja Perusahaan dan keunggulan Bersaing .....	59
4.4. Struktur Equation Modeling ( SEM ) .....	61
5.1. Out Line Bab V .....	75

## BAB I

### 1.1. Latar Belakang

Di Era globalisasi dimana semakin hilangnya batas ekonomi antar negara, maka industri Indonesia semakin menghadapi tantangan yang tidak mudah. Pengamanan dengan isolasi, melalui tarif, larangan impor dan sebagainya tidak mampu membendung globalisasi ekonomi antar negara yang pada akhirnya mau tidak mau perusahaan harus bersaing melalui kekuatan sendiri menghadapi tantangan yang dihadapi. Menurut Domingo dalam Nurbiati. T ( 2001, p. 1 ) dengan dukungan perkembangan informasi yang memungkinkan adanya interaksi bisnis yang bersifat global, maka dunia bisnis dihadapkan pada empat kekuatan yaitu konsumen berubah, persaingan semakin meningkat, biaya yang meningkat, dan krisis.

Menurut Hammer ( 1993, p. 8 ) tantangan bisnis yang timbul mencakup tiga hal yaitu *customer*, *competitor*, dan *change*. Berbagai tantangan tersebut menuntut setiap perusahaan harus mampu menghadapi persaingan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan. Salah satu caranya perusahaan harus melakukan perbaikan produk atau jasa yang secara berkelanjutan atau terus menerus yang bertujuan untuk meningkatkan persaingan dan memperbaiki kualitas.

Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah untuk tercapainya kepuasan pelanggan ( *customer satisfaction* ) yang ditandai dengan berkurangnya keluhan para pelanggan sehingga

menunjukkan kinerja ( *Performance* ) perusahaan meningkat. Dengan meningkatnya daya beli dan didukung oleh semakin dewasanya konsumen baik secara budaya maupun pengetahuannya, membuat permintaan mereka terhadap kualitas pada masa yang akan datang akan semakin meningkat. Dengan demikian, upaya yang terus-menerus dalam hal pengembangan kualitas semestinya menjadi perhatian dan komitmen bagi dunia usaha di Indonesia. Konsep pengembangan kualitas oleh para ahli dikembangkan dalam berbagai dimensi antara lain; manajemen manusia dan pelanggan, patnership dengan pemasok, komunikasi pengembangan informasi, orientasi kepuasan pelanggan, hubungan manajemen dengan pihak eksternal, manajemen kualitas strategi, struktur team work untuk pengembangan kualitas, budaya kualitas korporat. Dimensi- dimensi tersebut mengandung tiga hal prinsip yaitu perbaikan terus menerus, fokus pada pelanggan dan sistem organisasi yang menekankan pada pemberdayaan karyawan ( Evans dan Lindsay, 1996, p 63 ). Perbaikan secara terus-menerus yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan dan memperbaiki kualitas sebagai salah satu sumber daya untuk bersaing akan memudahkan kinerja perusahaan yang dilakukan oleh para pemasar dalam menawarkan produk dan jasa pada konsumen.

Pada penelitian Madu dan Kawan-kawan menghasilkan kesimpulan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur mempunyai persepsi terhadap kualitas lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan- perusahaan jasa ( Madu, et al.,1995 , p.631 ). Pendapat ini juga didukung oleh Tamimi dan



Sebastianelli ( 1996, p. 34 ) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa perusahaan manufacture lebih menekankan pada “ *Conformance to specifications* ” untuk memenuhi harapan pelanggan dibandingkan dengan perusahaan jasa. Hal tersebut dapat dimengerti bahwa perusahaan manufaktur dapat dengan mudah mengukur kualitas terutama kualitas produk karena produk barang mudah didefinisikan dan diukur kualitasnya dengan tingkat ketepatan yang tinggi, sedangkan produk jasa sulit untuk dimengerti dan dikontrol kualitasnya ( Garvin, 1983 Dalam Nurbiati. T, 2001, p. 2 ). Kualitas saat ini tidak diukur sekedar dari hasil akhir proses produksi atau operasi, tetapi lebih kepada manajemen organisasi secara keseluruhan dalam memproses produk.

sebuah studi dimana Slater&Narver (1990,P.2) mengembangkan suatu pengukuran tentang orientasi pasar pengaruhnya terhadap profitabilitas bisnis. Diskusi kemudian berlanjut bagaimana hubungan antara keunggulan bersaing dengan orientasi pasar. Dan mengapa orientasi pasar bila dijadikan budaya perusahaan lebih efektif dan efisien di dalam menciptakan nilai superior untuk pelanggan. Upaya Jaworski dan Kohli, (1990,P.1) untuk menyatukan landasan pengetahuan dengan membangun dan mengembangkan suatu teori dengan menyatukan pemikiran dari peneliti terdahulu atas konsekwensi orientasi pasar, Dan usaha untuk menguraikan sebuah metode yang didukung literatur dengan melengkapinya dari penemuan dan interview dari pengambil keputusan dari beberapa fungsi departement. Penelitian yang dilakukan oleh Slater.S.F & Narver.J.C ( 1994, p. 23 ) Organisasi yang

efektif adalah wujud dari praktek manajemen yang memudahkan pengembangan ilmu pengetahuan yang berbasis pada suatu kompetisi. Suatu orientasi pasar yang dilengkapi oleh seorang wirausahawan harus mempersiapkan pondasi untuk pembelajaran organisasi. Bagaimanapun orientasi pasar & wirausaha sama pentingnya, oleh karena itu harus dilengkapi oleh suatu iklim yang sesuai untuk melakukan pembelajaran organisasi

Dalam kejadian yang selalu kita hadapi dan temui khususnya dalam kegiatan perbankan yang berada di kota Semarang dengan stabilnya pertumbuhan ekonomi yang di dukung oleh makin berkembangnya dunia usaha tentunya kegiatan jasa perbankan akan semakin dibutuhkan sebagai penunjang kegiatan ekonomi dengan melihat kondisi seperti itu tentunya akan menjadi peluang sekaligus ancaman bagi perbankan itu sendiri bila mereka tak mampu berbenah diri itu ikut serta dalam persaingan yang ketat dimana setiap penyedia jasa perbankan akan menciptakan keunggulan bersaing yang berbeda dengan para pesaingnya yang bermain pada pasar yang sama, maka tentunya kita dapat menganalisa hubungan kualitas, orientasi pasar, kultur budaya dengan kinerja perusahaan yang akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Cahyono, B. ( 2000, p. 2 ) penelitian ini dilakukan di wilayah Semarang ada beberapa dimensi kualitas yang perlu mendapatkan perhatian yang serius karena variabel tersebut banyak memainkan peran yang penting dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pool. S. W ( 2000, p. 373 ) pengembangan organisatoris praktisi harus menguji kultur dan meninjau ulang suatu kultur organisasi dan pentingnya mengidentifikasi indikator-indikator dari kultur organisasi sebagai konsep kultur organisasi dalam lingkungan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Day. G. D. dan Wensley. R ( 1988, p. 2 ). bahwa kinerja superior memerlukan sebuah keuntungan didalam menjalankan sebuah bisnis dan menjaganya dari para pesaing yang selalu berfikir strategi untuk memperolehnya kembali. Dengan pendekatan pemahaman manfaat kompetisi untuk menghasilkan diagnosis atau mengevaluasi sebuah metode. Bagaimana cara manajer mengetahui penilaian yang tersedia dapat membantu penyelidikan tentang keuntungan atau menghalangi dari informasi. Dengan mempelajari. Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini mengambil judul “ ANALISIS PENGARUH KUALITAS, ORIENTASI PASAR, KULTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING “.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, untuk dapat bertahan dalam pasar dan ketatnya persaingan maka diperlukan sebuah strategi yang berbeda dari perusahaan lain atau pesaing sebuah strategi yang tepat yang salah satunya adalah bagaimana mempertahankan dan memperbaiki kualitas dari produk atau jasa yang akan ditawarkan pada konsumen secara terus-menerus hal itu dapat dilakukan dengan cara melakukan evaluasi terhadap produk atau jasa

dengan menghitung kualitas produk atau jasa melalui kualitas, orientasi pasar dan kultur organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sebagai alat dalam keunggulan bersaing.. Penelitian ini berfokus pada empat variabel yaitu menilai hubungan antara kualitas, orientasi pasar, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. Maka rumusan masalah yang di angkat yaitu bagaimana faktor-faktor kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

### **1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh antara kualitas terhadap kinerja perusahaan.
2. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh antara orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan.
3. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh antara kultur organisasi terhadap kinerja perusahaan.
4. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh antara kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing.

#### **1.3.2 Kegunaan**

1. Bagi pihak manajemen untuk sebagai bahan pertimbangan dalam memperbaiki dan mempertahankan kualitas, orientasi pasar, kultur organisasi terhadap kinerja perusahaan yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

2. Sebagai masukan kepada pihak terkait dalam melihat hubungan kualitas, orientasi pasar, kultur organisasi terhadap kinerja perusahaan yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing.
3. Manfaat untuk pengembangan ilmu atau kegunaan bagi kalangan akademisi, yaitu :
  - Memberikan tambahan bukti empiris mengenai penggunaan model untuk memprediksi hubungan kualitas, orientasi pasar, kultur organisasi terhadap kinerja perusahaan yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing.
  - Memberikan kontribusi berupa pembenaran ilmiah atas penelitian yang menghitung kualitas, orientasi pasar, kultur organisasi terhadap kinerja perusahaan yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan untuk bersaing.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Pustaka rujukan

Penelitian yang telah dilakukan oleh para praktisi maupun pihak akademisi pemasaran untuk membuktikan bahwa kinerja perusahaan di pengaruhi oleh kualitas, tetapi dari hasil penelitan-penelitian terdahulu belum di temukan pengukuran yang valid. Maka penulis di bawah ini berusaha mengembangkan pengukuran yang valid tentang kualitas dan menganalisa pengaruhnya terhadap keuntungan perusahaan, rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.1. dibawah ini :

Penelitian terdahulu di rangkum dalam tabel 2.1.

<u>Judul dan penulis</u>	<u>Latar belakang</u>	<u>Temuan dan kesimpulan</u>	<u>Penelitian mendatang</u>
Budi cahyono ( 2000 ) dengan judul “Analisis hubungan berbagai dimensi kualitas dengan kinerja perusahaan pada industri manufaktur” Jurnal bisnis strategi.  <u>Metodologi analisis</u>  Metode analisis yang digunakan oleh penulis adalah analisis validitas, reliabilitas, korelasi dan diskriminan	menggali sebuah studi dimana penulis mengembangkan suatu pengukuran yang valid tentang hubungan berbagai dimensi kualitas dengan kinerja perusahaan , dari hasil temuan itu ditemukan hubungan berbagai dimensi kualitas yang mampu mempengaruhi kinerja perusahaan untuk bersaing	Ditemukan bahwa setelah melakukan pengendalian kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan indusry Quality memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja perusahaan	Isu-isu organisasional untuk meningkatkan kinerja industri banyak hal yang harus di perhatikan yaitu budaya kerja yang lebih kondusif, p-engurangan perputaran karyawan dan perbaikan sistem training merupakan bagian perbaikan dari kepuasan karyawan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa diantara kunci sukses yang efektif adalah disain organisasi yang mengijinkan perbaikan secara berkelanjutan didalam lingkungan bisnis dan bagaimana meninjau ulang suatu kultur organisasi yang mendukung dan tidak mendukung terciptanya suatu konsep kultur organisasi dalam lingkungan bisnis. Penulis dibawah ini berusaha menyelidiki sejauh mana kultur organisasi dapat mempengaruhi hubungan kinerja perusahaan. rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.2. dibawah ini :

Penelitian terdahulu dirangkum dalam tabel 2.2.

<u>Judul dan penulis</u>	<u>Latar Belakang</u>	<u>Temuan dan Kesimpulan</u>	<u>Penelitian mendatang</u>
Pool. S. W. ( 2000 ) dengan judul " <i>the learning organizational : motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture</i> ". Leadership & Organizational development Journal.	Mengali sebuah setudi dimana mereka mengembangkan suatu pengukuran yang valid tentang kultur organisasi dan menganalisa pengaruhnya terhadap profitabilitas bisnis. Dengan latar belakang tulisan pengembangan organisatoris praktisi harus menguji kultur dan meninjau ulang suatu kultur organisasi dan pentingnya mengidentifikasi yang mendukung dan yang tidak mendukung konsep kultur organisasi dalam lingkungan bisnis	Ditemukan bahwa penelitian tersebut mendukung temuan ditemukan sebuah kesimpulan model pengembangan organisatoris yang telah dirancang sebagai diagram realistis untuk para eksekutif harus mampu berkonstrasi pada penerapan kultur organisasi dalam sebuah lingkungan bisnis	Perubahan bentuk kultur suatu lingkungan anggota organisasi maka akan mempengaruhi bentuk kesuksesan maka peneliti merekomendasikan spesialisasi pengembangan organisasi dengan menggunakan metode pembelajaran organisasi.
<u>Metode analisis</u>  Metode analisis yang digunakan oleh penulis adalah Chi-square			

Manajemen Strategi menekankan pentingnya sumberdaya dan kompetensi yang berkemampuan untuk meningkatkan efektivitas instrumen strategi perusahaan. Penulis berusaha mengembangkan efektivitas strategi yang lebih didasarkan pada ketepatan dan kemampuan memilih keunggulan posisi (keunggulan nilai pelanggan dan keunggulan biaya yang relatif rendah) dan

sumber keunggulan (keunggulan keahlian dan keunggulan sumberdaya). Dua elemen tersebut merupakan kunci untuk mencapai keunggulan bersaing. rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.3. dibawah ini

Penelitian terdahulu dirangkum dalam tabel 2.3.

<u>JUDUL DAN PENULIS</u>	<u>LATAR BELAKANG</u>	<u>KESIMPULAN DAN TEMUAN</u>	<u>PENELITIAN MENDATANG</u>
<p>George S. Day &amp; Robin Wensley            "Assessing Advantage : A Frame Work For Diagnosing Competitive Superiority"            Journal of Marketing, Vol. 52 (April 1988)</p> <p><b><u>METODE PENELITIAN</u></b></p> <p>Metode analisi yang digunakan oleh penulis adalah path nalisis</p>	<p>Dugaan bahwa kinerja superior memerlukan sebuah keuntungan di dalam menjalankan sebuah bisnis dan menjaganya dari para pesaing yang selalu berfikir strategic untuk memperolehnya kembali.</p> <p>Dikarenakan para manajer tidak dapat bertahan atau meningkatkan posisi pada waktu sekarang dikarenakan banyaknya pertimbangan yang dilakukan. Dengan pendekatan pemahaman manfaat kompetisi untuk menghasilkan suatu diagnosis atau mengevaluasi sebuah metode.</p> <p>Perusahaan dapat memulai orientasi pasar dengan menggunakan pendekatan customer focus atau mengadopsi competitor oriented.</p>	<p>Strategi kompetitif yang efektif bermula dari ketepatan waktu dan hasil dari diagnosis yang dapat di pertanggungjawabkan dan keuntungan prospektif dari kegiatan bisnis dari pasar yang dilayani. Bagaimana cara manajer mengetahui penilaian yang tersedia dapat membantu penyelidikan tentang keuntungan atau menghalanginya dari informasi yang partial dan menyesatkan. Jawabannya tergantung pada seberapa baik bukti dari keunggulan yang dimiliki sbb :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya penjualan yang cukup mengenai sumber keunggulan seperti halnya pernyataan mereka tentang superior customer value atau biaya pemesanan terendah dan superior performance.</li> <li>2. Adanya keseimbangan antara customer focus dari competitor centered methods, sehingga resiko yang tidak jelas yang terjadi pada saat penyederhanaan dan persiapan yang selektif dapat diperkecil.</li> <li>3. Hasilnya akan memiliki kredibilitas selama hasil tersebut lebih dari sekedar suatu konfirmasi yang sederhana dari kebijakan industri yang konvensional dan kebijakan konvensional yang memihak sebelumnya.</li> </ol>	<p>Mereka mengatakan bahwa seluruh proses ukuran dan dampak pengembangannya terhadap organisasi seperti, bagaimana sebuah sistem dirancang, apakah kita belajar atas situasi yang berubah, semua itu tergantung pada bagaimana kita menghubungkannya dengan perumusan strategi perusahaan.</p>



Organisasi yang efektif adalah bentuk praktek manajemen yang memfasilitasi pengembangan pengetahuan yang menjadi dasar dari keunggulan bersaing. Sebuah orientasi pasar, dilengkapi oleh pengarahan dari usahawan yang menyediakan pondasi budaya untuk pembelajaran organisasi. Penulis mencoba menguraikan bagaimana proses organisasi berkembang dan bagaimana penggunaan ilmu pengetahuan didalam mencapai keunggulan bersaing. rangkuman penelitian dapat dilihat pada tabel 2.4. dibawah ini.

Penelitian terdahulu dirangkum dalam tabel 2.4.

<b>JUDUL DAN PENULIS</b>	<b>LATAR BELAKANG</b>	<b>KESIMPULAN DAN TEMUAN</b>	<b>PENELITIAN MENDATANG</b>
Stanley F. Slater & John C. Narver, "Market Orientation And The Learning Organization," vol 59, (Juli '95) Journal Of Marketing  <b>METODE PENELITIAN</b>  Metode analisi yang digunakan oleh penulis adalah path analisis	Organisasi yang efektif adalah wujud dari praktek manajemen yang memudahkan pengembangan ilmu pengetahuan yang berbasis pada suatu kompetisi. Suatu orientasi pasar yang dilengkapi oleh seorang wirausahawan harus mempersiapkan pondasi untuk pembelajaran organisasi.  Bagaimanapun orientasi pasar & wirausaha sama pentingnya, oleh karena itu harus dilengkapi oleh suatu iklim yang sesuai untuk melakukan pembelajaran organisasi.	<b>Temuan :</b> Dengan mempelajari tentang organisasi akan memuaskan kebutuhan keunggulan bersaing karena ini adalah posisi yang bagus untuk menciptakan nilai superior bagi konsumen, kompleks untuk dikembangkan, sulit untuk ditiru, dan sesuai untuk lingkungan yang bergejolak maupun dinamis. Adalah penting untuk mengenali bahwa pembelajaran organisasi adalah produk sinergi di dalam praktek manajemen. Dengan sendirinya, suatu struktur organik dapat menyediakan suatu pemborosan dan kekacauan. Orientasi pasar tanpa suatu arahan dari atasan dapat memfokuskan usaha organisasi menjadi terlalu sedikit, yang terbaik, menciptakan pembelajaran adaptif. Kemudian, kontribusi dari satu atau dua corak organisasi ini mungkin sedikit. Tantangan bagi manajer adalah untuk mengajak semua bagian bersama-sama di dalam menciptakan kekompakan.  <b>Kesimpulan :</b> Pembelajaran organisasi berpedoman kepada suatu visi bersama yang memusatkan energi dari anggota organisasi dalam menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Pengetahuan mereka didasarkan pada pengalaman, percobaan dan informasi dari	Hal penting untuk riset lebih lanjut adalah untuk memahami bagaimana cara kultur dan iklim organisasi dapat memudahkan proses pembelajaran organisasi, sebaik penentuan bagaimana mereka menunjukkan hasil pembelajaran superior. Banyak penulis yang sudah menunjukkan rintangan untuk perubahan pembelajaran dan perilaku. Riset atas strategi untuk menanggulangi rintangan pembelajaran dan strategi untuk mencapai konsensus tanpa mengorbankan perselisihan paham bersifat membangun akan membantu ke arah pemahaman dan peningkatan mutu pembelajaran organisasi. Tantangan riset lainnya adalah untuk menjelaskan manfaat keunggulan bersaing dan mengembangkan pengarahan tentang praktek manajemen yang spesifik dan cara yang

<b><u>JUDUL DAN PENULIS</u></b>	<b><u>LATAR BELAKANG</u></b>	<b><u>KESIMPULAN DAN TEMUAN</u></b> <b><u>Temuan :</u></b>	<b><u>PENELITIAN MENDATANG</u></b>
		<p>pelanggan, para penyalur, pesaing dan sumber lain. Melalui komunikasi, koordinasi dan memproses revolusi konflik, organisasi meraih suatu penafsiran informasi yang sama, yang memungkinkan mereka untuk bertindak dengan cepat dan jelas untuk memanfaatkan peluang dan menyelesaikan permasalahan. Pembelajaran organisasi adalah suatu pengecualian dalam kemampuannya untuk mengantisipasi dan mengambil peluang dalam pasar yang bergejolak dan terbagi-bagi.</p>	<p>harus ditentukan untuk menyediakan petunjuk bagi manajer dalam usaha mereka untuk membangun pembelajaran organisasi yang berorientasi pasar ke arah pemahaman dan peningkatan mutu pembelajaran organisasi. Tantangan riset lainnya adalah untuk menjelaskan manfaat keunggulan bersaing dan mengembangkan pengetahuan tentang praktek manajemen yang spesifik dan cara yang harus ditentukan untuk menyediakan petunjuk bagi manajer dalam usaha mereka untuk membangun pembelajaran organisasi yang berorientasi pasar.</p>

## **2.2. Konsep Dasar**

### **2.2.1 Kualitas Layanan**

Untuk memenangkan persaingan perusahaan haruslah memiliki sesuatu yang berbeda dari perusahaan lain terutama pesaing terdekat salah satunya adalah dengan mengevaluasi, memperbaiki dan meningkatkan kualitas secara terus menerus dari produk yang di tawarkan, dengan cara melakukan evaluasi dari kualitas yang telah ada dengan tujuan untuk mempertahankan, memperbaiki dan meningkatkan kualitas secara terus-menerus adalah merupakan bagian dari strategi sebuah perusahaan.

Kualitas dapat diartikan tergantung pada orang yang menggunakannya dan dalam konteks apa istilah kualitas itu dipakai. Definisi yang ada terdapat beberapa persamaan, yaitu adanya unsur :

- Kualitas dimaksudkan untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- Kualitas meliputi produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang selalu berubah. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kualitas harus diperbaiki setiap waktu karena produk dianggap berkualitas pada saat ini mungkin akan dianggap kurang berkualitas dimasa yang akan datang.

Penciptaan kualitas produk atau jasa tidak dapat datang secara tiba-tiba jika suatu perusahaan ingin mencapai kualitas total, maka kualitas haruslah

menjadi tujuan utama dalam kegiatan fungsi operasional dan seluruh aktivitas organisasi. Hal ini penting, mengingat adanya kontak yang terus menerus dari konsumen mulai dari produk di promosikan, proses pembelian sampai pelayanan setelah pembelian. Kualitas merupakan suatu istilah relatif yang sangat tergantung pada situasi. Ditinjau dari sudut pandang konsumen, secara subjektif orang mengatakan kualitas adalah sesuatu yang cocok dengan selera (*fitness for use*). Produk dikatakan berkualitas apabila produk tersebut mempunyai kecocokan pengguna bagi dirinya, pandangan lain mengatakan kualitas barang atau jasa yang dapat menaikkan status pemakai. Ada juga yang mengatakan bahwa barang atau jasa yang memberikan manfaat pada pemakai (*measure of utility and usefulness*). Kualitas barang atau jasa dapat berkenaan dengan keandalan, ketahanan, waktu dan tempat, penampilannya, integritas, kemurniannya, individualitasnya, atau kombinasi dari berbagai faktor tersebut. Kualitas dapat didefinisikan sebagai berikut Yamit, ( 1996, p. 85 ) : Kualitas adalah standar khusus dimana kemampuannya , kinerja, keandalan, kemudahan pemeliharaan dan karakteristiknya dapat di ukur. Sedangkan menurut Reeves. A.A dan Bendar.D.A ( 1994, p. 8 ) suatu kondisi yang terbaik yang di berikan pada konsumen dimana kondisi itu adalah kegunaan atau kebutuhan yang sesungguhnya, pembelian dari produk dan kualitas produk tidak dapat di pisahkan dari biaya produk. Perbaikan secara terus-menerus untuk mempertahankan dan memperbaiki kualitas pada produk dan jasa layanan untuk meningkatkan kinerja perusahaan karena semakin berkualitas

suatu layanan jasa maka akan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam menawarkan barang atau jasa kepada konsumen. Studi yang dilakukan oleh Budhi Cahyono ( 2000, p. 2 ) menggambarkan hubungan dimensi kualitas jasa layanan dan kinerja perusahaan terjadi pada perusahaan besar di bandingkan pada perusahaan sedang. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa manajer pada perusahaan-perusahaan besar lebih memiliki pandangan dan persepsi yang positif dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip kualitas. Untuk menghadapi persaingan yang semakin meningkat, perusahaan perlu menciptakan suatu strategi agar keberadaan perusahaan dalam industri tetap bertahan, kekuatan dan kelemahan persaingan dapat diperoleh dengan cara mengumpulkan informasi, misalnya data penjualan, pangsa pasar pesaing, *profit margin*, *return on investment*, *cash flow* dan *new investment*. Schlesinger dan Heskett ( 1991, p. 22 ) mereka berargumentasi bahwa tingkatan dari penerimaan konsumen merupakan hasil dari kepuasannya, yang dipengaruhi oleh persepsi konsumen terhadap nilai atau kualitas suatu jasa layanan. Sedangkan menurut Parasurahman.A. Zeithaml. V.A. dan Berry. L. L. ( 1988, p. 17 ) mengatakan untuk menghitung kualitas layanan menggunakan tiga indikator saja yaitu *Reliability* (kehandalan karyawan ), *Responsiveness* ( daya tanggap karyawan ), *Assurance* ( jaminan perusahaan ). Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

*H1. Semakin tinggi kualitas layanan, semakin tinggi kinerja perusahaan.*

### **2.2.2 Orientasi Pasar**

Siguaw, Simpson dan Baker (1998,P.106) dalam penelitiannya mengenai perusahaan yang berorientasikan konsumen mengatakan perusahaan yang menggunakan orientasi pasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan akan mengumpulkan dan menggunakan informasi secara aktif dan terbuka untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan lebih baik dari pada yang dilakukan para pesaing.

Studi yang dilakukan Narver dan Slater (1990,P.23) menggambarkan orientasi pasar paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang diciptakan dari nilai superior untuk pembeli dan kinerja superior untuk perusahaan, mereka menyatakan bahwa dua dimensi orientasi pasar yang penting adalah orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Orientasi pasar meliputi, perilaku karyawan dan para manajer tentang filosofi dari konsep pemasaran berbeda dengan Kohli dan Jaworski (1990) mendefinisi orientasi pasar sebagai suatu lingkungan organisasi yang dikembangkan terdiri dari informasi yang dibutuhkan konsumen sekarang dan masa yang akan datang, penyebaran informasi antar departemen, dan lingkungan organisasi yang responsif.

Orientasi pesaing merupakan kemampuan pemahaman bagi para manajer dalam pengambilan keputusan pada kekuatan atau kelemahan pada teknik dan atribut pemasaran dari produk atau jasa yang ditawarkan. Pemasar harus mengerti kekuatan, kelemahan, tantangan dan kesempatan jangka

panjang maupun jangka pendek, serta kemampuan dan strategi dari pesaing utama maupun pesaing potensial.

Orientasi pelanggan adalah suatu bentuk pengertian dimana perusahaan harus mampu menciptakan nilai superior bagi pelanggan secara terus menerus. Penekanan Narver dan Slater (1990,P.21) untuk menciptakan nilai pelanggan adalah logis karena orientasi pelanggan terdiri dari perilaku yang dirancang secara terus-menerus untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan jasa atau produk perusahaan yang ditawarkan berdasarkan pada pemahaman itu. menciptakan nilai pelanggan ada dua cara yang dapat digunakan yaitu: dengan meningkatkan keuntungan bagi pembeli dalam hubungannya dengan biaya pembelian. Dan menurunkan biaya pembelian dalam hubungannya dengan keuntungan pembelian. Seorang penjual tidak hanya mengerti biaya dan pendapatan saja tetapi juga biaya Dan keuntungan dari perhitungan pasar.

Koordinasi antar fungsi dalam sebuah studi yang dilakukan Kim dan Srivastava (1998,P.33) menawarkan bagaimana keterbukaan dalam komunikasi antar fungsi untuk menghadapi reaksi pelanggan. Seperti fungsi-fungsi di departemen dalam organisasi. kemampuan untuk meningkatkan penyelesaian masalah yaitu karyawan bekerja menuju pada satu tujuan utama meskipun jika personel didalam departemen yang berbeda tidak terbuka pada yang lainnya.

Pengukuran mereka tentang orientasi pasar hampir sama dengan pengukuran yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1990,P.1) mereka menduga ada tiga indikator orientasi pasar yaitu orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan hubungan antar fungsi dimana tiap-tiap indikator melibatkan informasi yang dihasilkan.

Atas kajian diatas maka dapat diambil hipotesa sebagai berikut.

*H<sub>2</sub> : Semakin tinggi orientasi pasar maka , semakin tinggi kinerja perusahaan*

### **2.2.3 Kultur organisasi**

Kondisi kerja yang baik adalah suatu kondisi dimana seluruh karyawan atau pekerja mampu memahami budaya kerja dari suatu organisasi dimana setiap organisasi memiliki kultur organisasi yang berbeda-beda yang di ciptakan atau dikondisikan untuk meningkatkan kerja perusahaan. Kultur organisasi adalah satu kumpulan nilai-nilai dan memadukan kepercayaan yang bersama oleh anggota di dalam organisasi Brown dan starkey ( 1994, p. 21 ). Kultur organisasi adalah suatu nilai dan memadukan kepercayaan yang bersama oleh karyawan yang menguatkan praktek manajemen dan perilaku, dari penelitiannya Pool. S. W, mengusulkan untuk penelitian yang membahas cultur organisasi dengan dimensi-dimensi yaitu keterbukaan komunikasi, kepercayaan dan kohesi antar karyawan.. Menurut Scultz, 1995 dalam tulisan Wilson. E ( 2000, p. 275 ) mengatakan kultur sebagai suatu pola teladan terintegrasi dan mudah diciptakan, kultur di asumsikan sesuatu yang riil dan kenyataannya digambarkan sebagai hubungan multi-dimensional dengan



kemungkinan dari arti atau maksud yang berbeda berkaitan dengan peristiwa yang sama dan sebaliknya berbeda. Bahwa kultur tidak pernah dapat secara total di pahami dan diterangkan, dan harus di temui melalui penafsiran. Mengevaluasi kultur sangat berkaitan dengan kemampuannya untuk menyelesaikan fungsi yang jelas tentang organisasi untuk menuju pertumbuhan dan berhasil dengan baik bagi perusahaan.

Tenaga ahli pengembangan organisasi memahami pentingnya kultur didalam suatu organisasi bisnis, kultur bertindak sebagai suatu pondasi untuk suatu sistem manajemen organisasi. Pool. S. W. ( 2000, p. 373 ) menyatakan bahwa suatu kultur organisasi yang mendukung adalah mempromosikan suatu pembelajaran organisasi dengan cara pengaturan kerja, komunikasi terbuka, kepercayaan, inovasi dan kohesi antar karyawan adalah atribut penting yang melukiskan suatu kultur. Maka dari kajian diatas, dapat diambil sebuah hipotesis.

*H<sub>3</sub>. semakin tinggi kultur organisasi, semakin tinggi kinerja perusahaan*

#### **2.2.4 Kinerja Perusahaan**

Kajian yang dilakukan oleh Fritz ( 1996, p. 68 ) disimpulkan bahwa. Pembelajaran organisasi juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dalam kontek ini organisasi memfokuskan pada pemahaman dan efektifitas kepuasan pelanggan. Dengan memahami akan kebutuhan yang tersembunyi akan produk baru, dan pelayanan pemasaran perusahaan, hal ini pasti menurunkan secara langsung kepada keunggulan bersaing seperti suksesnya

produk baru, kualitas yang baik, pelanggan yang potensial dan pertumbuhan profit. Sedangkan Slater dan Narver. ( 1994, p. 47 ) dalam studinya kinerja pemasaran diukur dengan (1) pertumbuhan keuntungan, (2) pertumbuhan pelanggan, (3) ROI. Ketika sebuah system organisasi memberikan harapan sebuah kesempatan didalam sebuah pasar atau pasar yang betul-betul baru, itu merupakan keahlian organisasi didalam aplikasi ganda seperti peniruan yang tak sempurna atas produk didalam lingkungan sosial organisasi yang kompleks sehingga sulit bagi kompetitor untuk menandingi.

Kesuksesan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh manajemen perusahaan. Temuan tersebut didukung oleh Pelham ( 1997, p. 66) yang menyebutkan tiga indikator dari kinerja pemasaran yaitu Efektivitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, dan pertumbuhan keuntungan relatif, didalam penelitiannya juga menduga ada hubungan yang signifikan antara efektivitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan yang pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan keuntungan Atas dasar kajian ini, hipotesis berikut diajukan.

*H<sub>4</sub>. semakin tinggi kinerja perusahaan, semakin tinggi keunggulan bersaing*

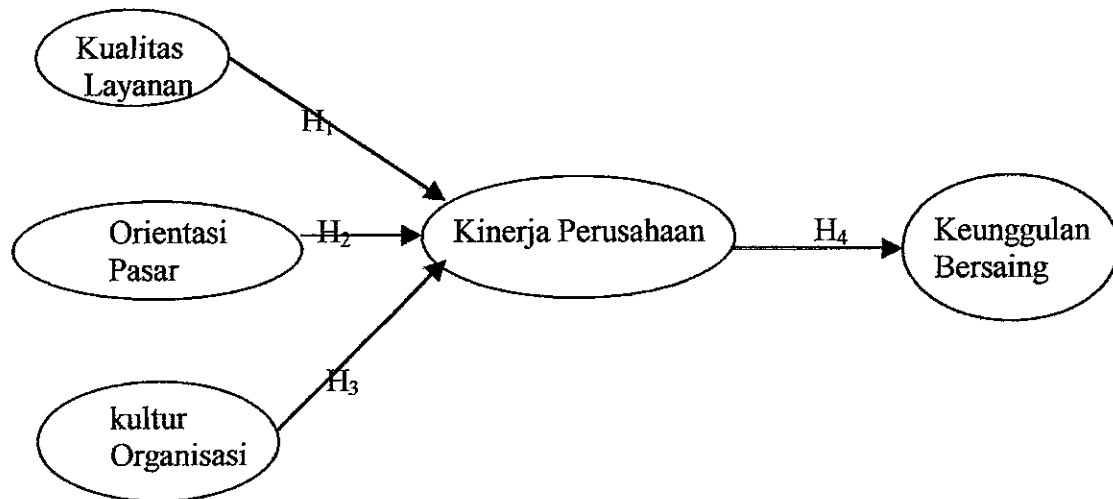
### **2.2.5 Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing dalam Sebuah organisasi diperoleh dari memperhatikan nilai superior untuk pelanggan, kebudayaan dan iklim untuk memelihara perilaku yang membawa perbaikan pada efisiensi dan efektifitas yang mana pada gilirannya memberikan tambahan keuntungan atau harga yang rendah untuk pelanggan. sedangkan kondisi yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam sebuah organisasi adalah dengan memiliki dasar untuk meraih atau mempertahankan keunggulan bersaing dengan memberikan nilai superior bagi pelanggan, keahlian yang tak mudah ditiru dan kemampuan dalam koordinasi antar fungsi.

Pengukuran keunggulan bersaing dalam penelitian Day dan Wensley ( 1988, p. 3 ) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai Keunggulan bersaing pertama keunggulan sumberdaya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan dalam bahan baku. kedua keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Mereka menyiratkan bahwa kinerja perusahaan sangat berpengaruh pada keunggulan bersaing perusahaan, ada tiga indikator dari keunggulan bersaing yaitu kepuasan, loyalitas dan porsi pasar. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Homburg dan Pfelesser. ( 2000, p. 456 ) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing dapat diukur dari Financial Performance dan Market Performance.

Iklim yang kompetitif hanya dapat mungkin terjadi dimasa yang akan datang bila perusahaan mempunyai sumber daya dan modal yang mendukung, adanya tantangan dan kesempatan didalam pasar belum dimanfaatkan perusahaan secara keseluruhan Mark Colgate. ( 1998, p. 80 ) menjelaskan keunggulan bersaing sebagai posisi organisasi yang unik terhadap pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat diperoleh sebagian besar dari sumberdaya dan modal. sumberdaya yang dimaksud adalah kekuatan dan kelemahan kinerja perusahaan, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan didalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerjasama seperti tim kerja dalam satu departemen. atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja perusahaan akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Budi Cahyono, Kohli dan Jaworski, Pool. S. W. Dari pengembangan model di atas terlihat bahwa kualitas, orientasi pasar dan kultur organisasi akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja perusahaan akan berpengaruh pada keunggulan bersaing.

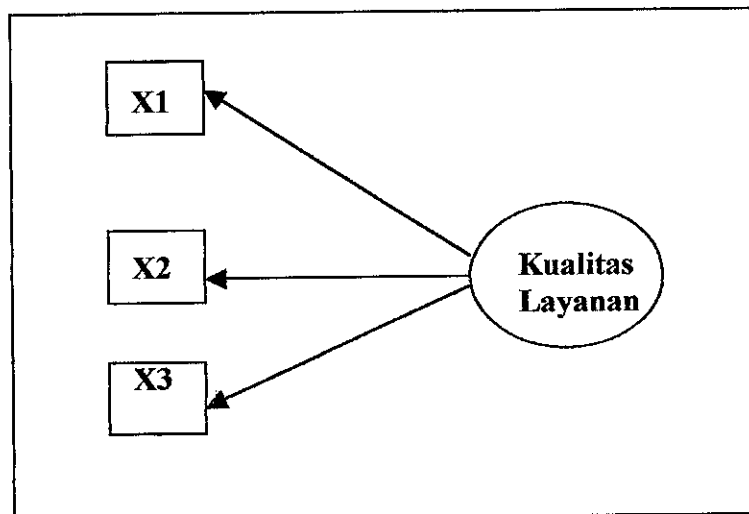
## 2.4. Dimensi Orientasi Variabel

### 2.4.1. Kualitas Layanan

Variabel kualitas dibentuk oleh tiga indikator yaitu *reliability* ( kehandalan karyawan ), *responsivness* ( daya tanggap karyawan ) dan *assurance* ( jaminan perusahaan ), dan koordinasi antar fungsi seperti didalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.4.1**

Dimensi-Dimensi dari variabel kualitas Layanan



**X1 : Reliability ( Kehandalan karyawan )**

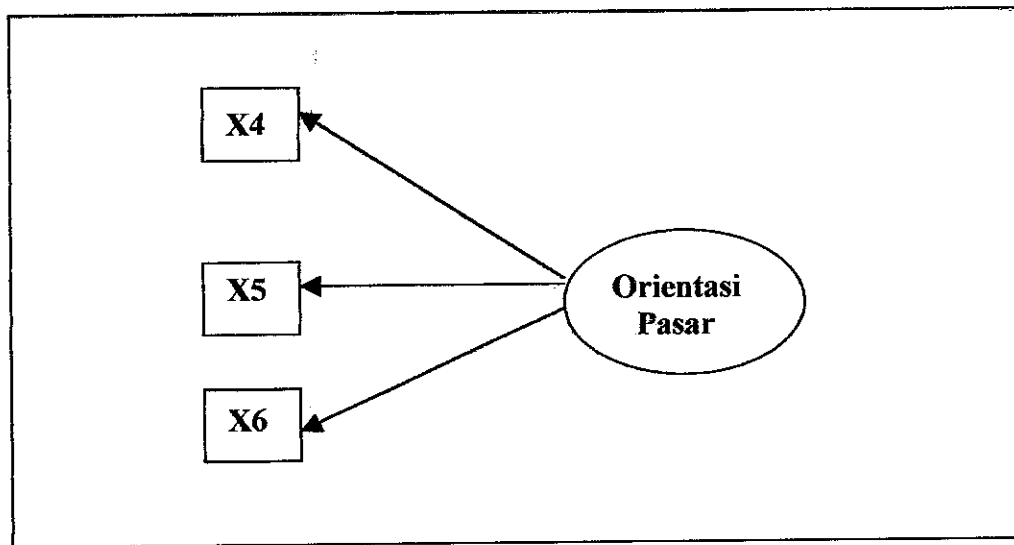
**X2 : Responsivness ( daya tanggap karyawan )**

**X3 : Assurance ( jaminan perusahaan )**

### 2.4.2. Orientasi Pasar

Variabel orientasi pasar dibentuk oleh tiga indikator yaitu orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi maka dapat dilihat seperti didalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.4.2**  
Dimensi-Dimensi dari variabel Orientasi Pasar



**X4 : Orientasi pesaing**

**X5 : Orientasi pelanggan**

**X6 : koordinasi antar fungsi**

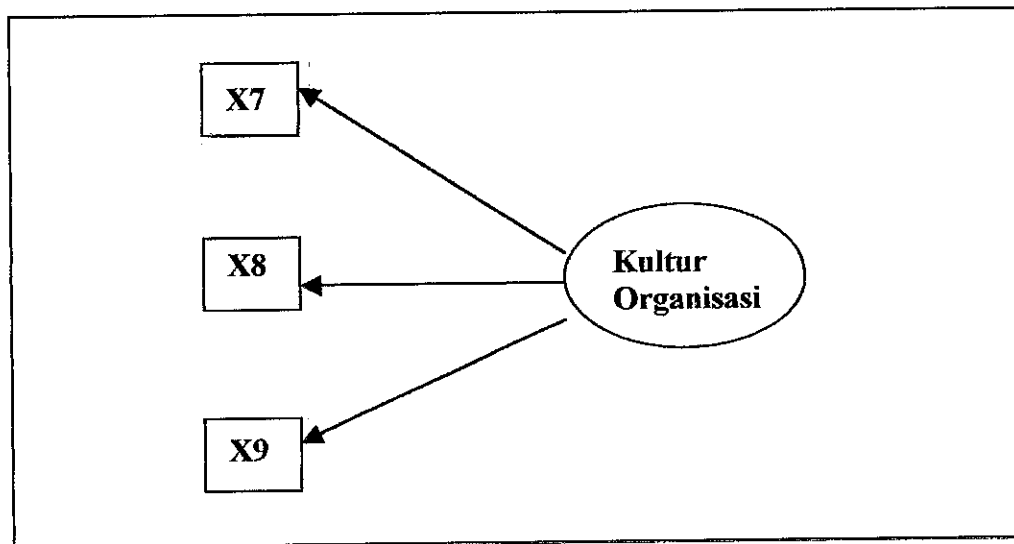
UPT-PUSTAK-UNDIP

### 2.4.3. Kultur Organisasi

Variabel kultur organisasi di bentuk oleh tiga indikator yaitu keterbukaan komunikasi, kepercayaan dan kohesi antar karyawan, dan koordinasi antar fungsi seperti didalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.4.3**

Dimensi-dimensi dari variabel kultur organisasi



**X7 : Keterbukaan Komunikasi**

**X8 : Kepercayaan**

**X9 : Kohesi antar karyawan**

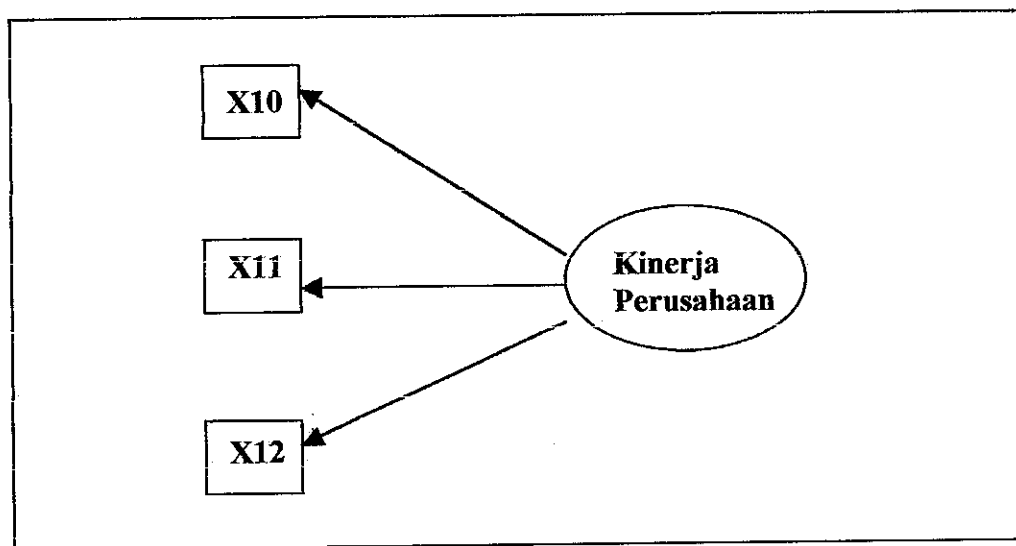


#### 2.4.4. Kinerja Perusahaan

Variabel kinerja perusahaan dibentuk oleh dua indikator yaitu efektifitas perusahaan, pertumbuhan porsi pasar dan pertumbuhan keuntungan, dan koordinasi antar fungsi seperti didalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.4.4**

Dimensi-Dimensi dari variabel kinerja Perusahaan



**X10 : Efektifitas perusahaan**

**X11 : Pertumbuhan penjualan**

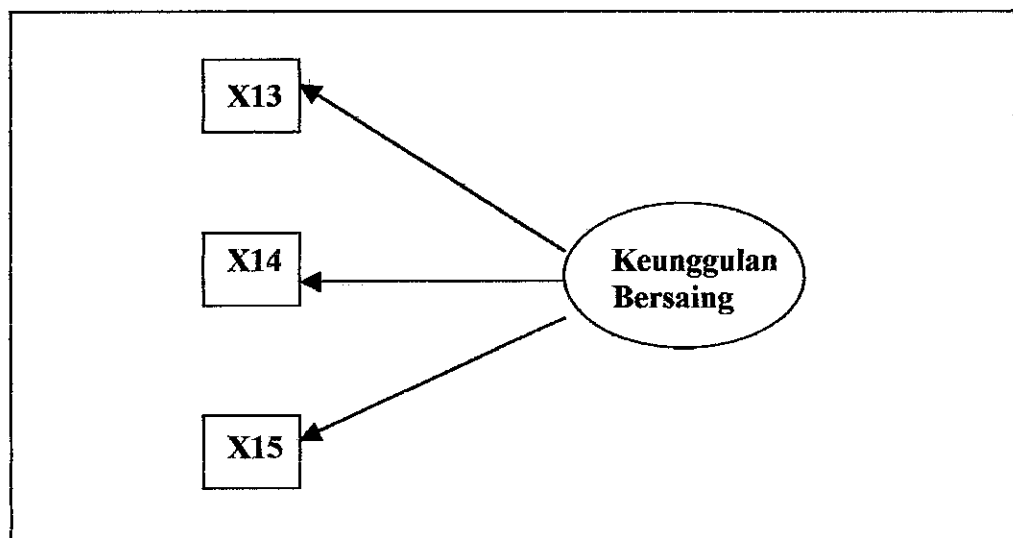
**X12 : Pertumbuhan keuntungan**

#### 2.4.5. Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan bersaing dibentuk oleh dua indikator yaitu efektifitas perusahaan, pertumbuhan porsi pasar dan pertumbuhan keuntungan, dan koordinasi antar fungsi seperti didalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.4.5**

Dimensi-Dimensi dari variabel keunggulan bersaing



**X13 : Porsi pasar**

**X14 : Posisi keuangan**

**X15 : Market Performance**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendahuluan**

Pada bab ini akan diuraikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai paparan dari *field research* atau penelitian lapangan untuk menganalisis konseptualisasi dari sebuah model yang menghubungkan kejelasan peran kualitas, orientasi pasar, kultur organisasi dan kinerja perusahaan untuk dapat bersaing. Untuk itu sebuah kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model telah diuraikan dalam Bab II, dan akan digunakan sebagai landasan teori pada pengembangan Bab III berikut ini.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Sesuai dengan tujuan penelitian ini maka jenis data penelitian yang diteliti adalah data subjek ( self-report data ) yaitu jenis data yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik-karakteristik dari seorang atau kelompok orang yang menjadi subject penelitian/ responden ( Indriartoro dan supomo, 1999 ).

##### **3.2.1. Data Primer**

Data Primer berasal dari sumber yang asli dan dikumpulkan secara khusus yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian ( Emory. C. W dan Cooper. D. R. 1995 ). Data primer diminta karena kedekatannya dengan kebenaran dan pengendalian pada kesalahan. Perhatian ini mengingatkan peneliti untuk berhati-hati dalam mendesain prosedur pengumpulan data dan menarik generalisasi atas hasil-hasilnya Data yang diperoleh langsung dari penyebaran kuesioner pada perusahaan yang

bergerak di bidang jasa perbankan di wilayah Semarang, yang diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan/kuesioner yang diberikan kepada responden yang terpilih untuk penelitian ini. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah ditentukan dengan menyediakan beberapa alternatif jawaban.

### **3.2.2. Data Sekunder**

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk menyusun penelitian ini.

### **3.2.3. Sumber Data**

Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh para manajer yang dipandang memenuhi seluruh kriteria sebagai responden dalam penelitian ini.

## **3.3. Populasi**

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut. Populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Sebuah populasi adalah kumpulan total dari elemen-elemen yang dengan hal itu diharapkan kita dapat membuat beberapa kesimpulan (Emory dan Cooper, 1995). Untuk penelitian ini, populasi target yang ditetapkan adalah seluruh manajer yang bekerja pada bank-bank di Kota Semarang.

Penetapan obyek penelitian dilakukan dengan melihat batasan-batasan sebagai berikut:

- a. Perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah bank umum pemerintah maupun non pemerintah
- b. Bank-bank tersebut berlokasi di wilayah Semarang.

Mengingat penelitian ini akan menggunakan alat analisis SEM, maka jumlah responden minimum adalah sebanyak 100 orang. Hal ini sesuai dengan ketentuan ( Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2000, p. 43) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah sebanyak 100-200 sampel. Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil dari SEM “ bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik maka jumlah sampel minimum adalah 100 “ (Ferdinand, 2000, p. 43-44).

Dengan jumlah populasi sebanyak 249, maka penelitian ini akan menggunakan metode pengambilan sampel yang di sebut *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sample sesuai karakteristik yang dibutuhkan dalam penelitian ( Zikmund, 1991, p. 87 ). Responden yang diambil adalah manajer dengan kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. Responden adalah karyawan pada perusahaan obyek penelitian yang memiliki jabatan atau posisi dan struktural dalam organisasi.
- b. Responden telah bekerja pada perusahaan terkait selama lebih dari enam bulan.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada manajer yang memenuhi kriteria sebagai responden. Metode angket dalam bentuknya didasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri (*self-reports*) atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi dari responden. Adapun anggapan yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pertanyaan subyek yang di berikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga macam angket, yaitu:

a. *Open-Ended Question* atau Angket dengan Pertanyaan Terbuka

Angket ini terdiri dari dua buah pertanyaan untuk menjelaskan identitas responden, yaitu nama responden dan dari perusahaan apa dengan jawaban yang diisi sendiri oleh responden. Bentuk pertanyaannya sebagai berikut:

Nama responden : .....

Nama perusahaan : .....

b. *Fixed-Alternative Question* atau Angket dengan Pertanyaan Tertutup

Pertanyaan tertutup merupakan pertanyaan dengan beberapa alternatif jawaban yang telah disediakan. Dalam hal ini pertanyaan yang digunakan adalah *simple dichotomous alternative question*, yaitu beberapa pertanyaan dengan dua alternatif jawaban, sehingga memungkinkan responden untuk memilih salah satu alternatif jawaban yang disediakan. Beberapa pertanyaan tersebut digunakan untuk memastikan bahwa manajer yang bersangkutan

memenuhi kriteria-kriteria sebagai responden, dengan bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- Apakah anda seorang manajer di perusahaan ini:
  - a. ya
  - b. tidak
- Apakah anda telah bekerja selama lebih dari 6 bulan di perusahaan ini:
  - a. ya
  - b. tidak

c. Skala *Likert* dengan Penjelasan Jawaban

Skala *Likert* adalah pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000 ). Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang di analisis dalam penelitian ini, atas penilaian dari manajer yang di analisis dalam penelitian ini, atas penilaian dari manajer yang ditetapkan sebagai responden dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju

Sangat tidak setuju → Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Inti dari keseluruhan pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 3.4. berikut ini.

**Tabel 3.1**  
**Disain Inti Pertanyaan**

Konstruk	Item-item Pertanyaan	Skala pengukuran
Kualitas Layanan	Reliability Responsivness Assurance	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi pasar	Orientasi pesaing Orientasi pelanggan Koordinasi antar fungsi	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kultur oeganisasi	Keterbukaan karyawan Kepercayaan Kohesi antar karyawan	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kinerja pemasaran	Efektifitas perusahaan Pertumbuhan penjualan Pertumbuhan keuntungan	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Keunggulan bersaing	Porsi pasar Posisi keuangan Market performance	Digunakan 10 poin skala, mulai dari I (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

### 3.5. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan di teliti. Pada penelitian ini *The*



*Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen pemasaran dan manajemen strategi. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisis serta menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini karena kemampuannya untuk:

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural.
2. Mengakomodasi model yang meliputi variabel laten.
3. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen.
4. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* atau analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel kualitas, kinerja organisasi, kultur organisasi dan kinerja perusahaan saling mempengaruhi.

Menurut Ferdinand (2000, p. 30), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu pengembangan model teoritis, pengembangan *path diagram* atau diagram alur, konversi diagram alur ke dalam persamaan, memilih matriks input dan estimasi model, kemungkinan munculnya masalah identifikasi, evaluasi kriteria *goodness of fit*, serta interpretasi dan modifikasi model. Ketujuh langkah tersebut selengkapnya dapat dilihat pada penjelasan berikut.

### **3.5.1. Pengembangan Model Teoritis**

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

### **3.5.2. Pengembangan *Path Diagram* atau Diagram Alur**

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya

menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok.

a. *Exogenous constructs* atau konstruk eksogen

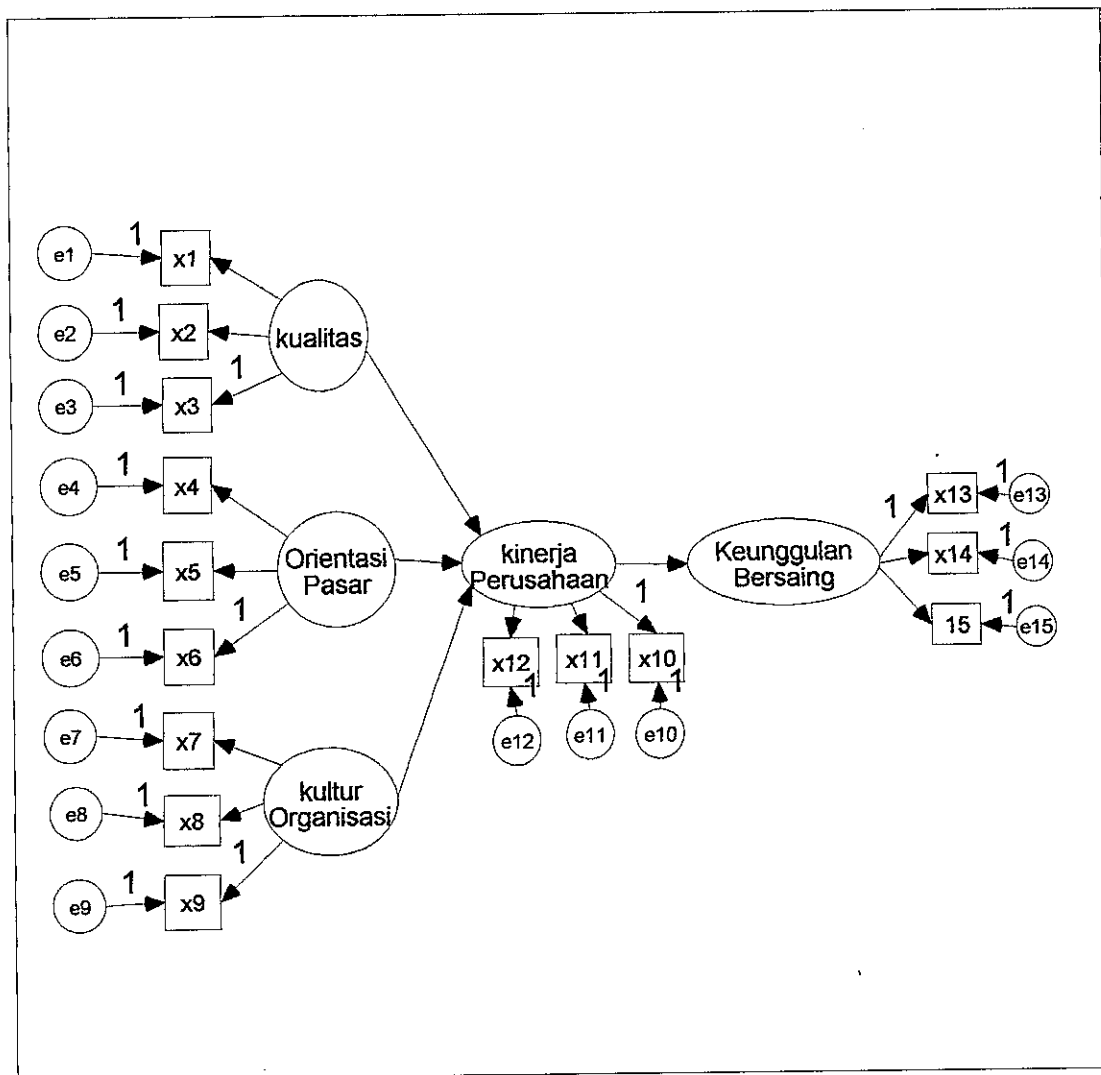
Dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. *Endogenous construct* atau konstruk endogen

Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1. Berikutnya ini.

**Gambar 3.1.**  
**Diagram Alur Model Penelitian**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

#### Keterangan

X <sub>1</sub>	:	Realiability
X <sub>2</sub>	:	Responsivness
X <sub>3</sub>	:	Assurance
X <sub>4</sub>	:	Orientasi pesaing
X <sub>5</sub>	:	Orientasi pelanggan
X <sub>6</sub>	:	Koordinasi antar fungsi
X <sub>7</sub>	:	Keterbukaan Komunikasi
X <sub>8</sub>	:	Kepercayaan
X <sub>9</sub>	:	Kohesi antar karyawan
X <sub>10</sub>	:	Efektifitas perusahaan
X <sub>11</sub>	:	Pertumbuhan penjualan
X <sub>12</sub>	:	Pertumbuhan keuntungan
X <sub>13</sub>	:	Porsi pasar
X <sub>14</sub>	:	Posisi keuangan
X <sub>15</sub>	:	Market performance

Sumber : dikembangkan oleh penelitian penelitian ini

### 3.5.3. Konversi Diagram Alur Ke Dalam Persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

1. *Structural Equation* atau persamaan struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Rumus yang dikembangkan adalah:

#### **Rumus 1**

#### **Persamaan Struktural**

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error .....(1)

Sumber : Ferdinand (2000, p. 41)

2. *Measurement Model* atau persamaan spesifikasi model pengukuran

Digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen pengukuran mengidentifikasi variabel-variabel laten, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antar variabel-variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan. Persamaan-persamaan dalam penelitian ini terlihat pada table 3.6 dan table 3.7 berikut ini.

**Table 3.2**

**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1 = $\lambda_1$ kualitas layanan + $\epsilon_1$	X10 = $\lambda_{10}$ kinerja perusahaan + $\epsilon_{10}$
X2 = $\lambda_2$ kualitas layanan + $\epsilon_2$	X11 = $\lambda_{11}$ kinerja perusahaan + $\epsilon_{11}$
X3 = $\lambda_3$ kualitas layanan + $\epsilon_3$	X12 = $\lambda_{12}$ kinerja perusahaan + $\epsilon_{12}$
X4 = $\lambda_4$ Orientasi pasar + $\epsilon_4$	X13 = $\lambda_{13}$ keunggulan bersaing + $\epsilon_{13}$
X5 = $\lambda_5$ Orientasi pasar + $\epsilon_5$	X14 = $\lambda_{14}$ keunggulan bersaing + $\epsilon_{14}$
X6 = $\lambda_6$ Orientasi pasar + $\epsilon_6$	X15 = $\lambda_{15}$ keunggulan bersaing + $\epsilon_{15}$
X7 = $\lambda_7$ Kultur Organisasi + $\epsilon_7$	
X8 = $\lambda_8$ Kultur Organisasi + $\epsilon_8$	
X9 = $\lambda_9$ Kultur Organisasi + $\epsilon_9$	

**Table 3.3**

**Model Struktural**

Kinerja perusahaan	$\gamma$ kualitas layanan + $\gamma$ Orientasi Pasar + $\gamma$ kultur organisasi
Keunggulan bersaing	$\beta_1$ kinerja perusahaan + $z_2$

Sisi di sebelah kiri dari tiap persamaan pada model pengukuran yang diajukan merupakan variabel terukur dan sisi di sebelah kanan untuk variabel laten. Konstruk endogen pada penelitian ini adalah kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing, sedangkan konstruk eksogen pada penelitian ini adalah kualitas layanan, orientasi pasar, kultur organisasi. Seperti yang terlihat pada model, salah satu dari variabel terukur yang terdapat pada setiap variabel laten dikhususkan memiliki *factor loading* dari  $\lambda = 1$ , dimana  $\lambda$  digunakan untuk menilai kecocokan, kesesuaian atau unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang ada dalam membentuk sebuah faktor (Ferdinand, 2000, p. 16).

#### 3.5.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al. ( 1995 ) dalam Ferdinand ( 2000, p. 43 ) menyarankan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi di mana *standart error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

#### 3.6.5 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 46), beberapa indikasi problem identifikasi:

- a. *Standart error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.



- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

### 3.6.6 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p. 52), beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain:

- a.  $X^2$  – *Chi-Square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p \geq 0.01$ . *cut-off value* untuk nilai *chi-square* dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan *degrees of freedom* (DF).
- b. RMSEA (*The Root Square Error of Approxomation*), yang menunjukkan *goodness fo fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.

- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Indeks*), di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- e. CMN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function pancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*,  $X^2$  dibagi DF-nya, disebut  $x^2$  relatif. Bila nilai  $x^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*), di mana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi.

### 3.6.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Hair et al. ( 1995 ) dalam Ferdinand ( 2000,p. 62 ) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 1%. Bila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai

perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ( yaitu  $\geq 2.58$  ) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar dari 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1%.

Tabel 3.4. Desain Instrumen Penelitian

$X_1$ = Kehandalan Karyawan	$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi Kehandalan karyawan semakin tinggi efektifitas perusahaan.
$X_1$ = Kehandalan Karyawan	$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	Semakin tinggi Kehandalan Karyawan semakin tinggi pertumbuhan penjualan.
$X_1$ = Kehandalan Karyawan	$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi Kehandalan Karyawan semakin tinggi pertumbuhan keuntungan
$X_1$ = Kehandalan Karyawan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Kehandalan Karyawan semakin tinggi Semakin tinggi Porsi Pasar
$X_1$ = Kehandalan Karyawan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Kehandalan Karyawan semakin tinggi posisi keuangan
$X_1$ = Kehandalan Karyawan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Kehandalan Karyawan semakin tinggi market performance
$X_2$ = Daya tanggap karyawan	$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi Daya tanggap karyawan semakin tinggi efektifitas perusahaan.
$X_2$ = Daya tanggap karyawan	$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	Semakin tinggi Daya tanggap karyawan semakin tinggi pertumbuhan penjualan.
$X_2$ = Daya tanggap karyawan	$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi Daya tanggap karyawan semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.
$X_2$ = Daya tanggap Perusahaan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Daya tanggap karyawan semakin Porsi Pasar.
$X_2$ = Daya tanggap karyawan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Daya tanggap karyawan semakin tinggi posisi keuangan
$X_2$ = Daya tanggap karyawan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Daya tanggap karyawan semakin market performance.
$X_3$ = Jaminan Perusahaan	$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi jaminan Perusahaan semakin tinggi efektifitas perusahaan.

$X_3$ = Jaminan Perusahaan	$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	Semakin tinggi jaminan Perusahaan semakin tinggi pertumbuhan penjualan.
$X_3$ = Jaminan Perusahaan	$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi jaminan Perusahaan semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.
$X_3$ = Jaminan Perusahaan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi jaminan Perusahaan semakin tinggi Porsi Pasar
$X_3$ = Jaminan Perusahaan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi jaminan Perusahaan semakin tinggi posisi keuangan.
$X_3$ = jaminan Perusahaan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi jaminan Perusahaan semakin tinggi market performance.
$X_4$ = Orientasi Pesaing	$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi Orientasi Pesaing semakin tinggi efektivitas perusahaan.
$X_4$ = Orientasi Pesaing	$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	Semakin tinggi Orientasi Pesaing semakin tinggi pertumbuhan penjualan.
$X_4$ = Orientasi Pesaing	$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi Orientasi Pesaing semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.
$X_4$ = Orientasi Pesaing	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Orientasi Pesaing semakin tinggi Porsi Pasar
$X_4$ = Orientasi Pesaing	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Orientasi Pesaing semakin tinggi posisi keuangan.
$X_4$ = Orientasi Pesaing	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Orientasi Pesaing semakin tinggi market performance.
$X_5$ = Orientasi Pelanggan	$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi Orientasi Pelanggan semakin tinggi efektivitas perusahaan.
$X_5$ = Orientasi Pelanggan	$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	Semakin tinggi Orientasi Pelanggan semakin tinggi pertumbuhan penjualan.

$X_5$ = Orientasi Pelanggan	$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi Orientasi Pelanggan semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.
$X_5$ = Orientasi Pelanggan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Orientasi Pelanggan semakin tinggi Porsi Pasar
$X_5$ = Orientasi Pelanggan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin tinggi posisi keuangan.
$X_5$ = Orientasi Pelanggan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin tinggi market performance.
$X_6$ = Koordinasi antar Fungsi	$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi orientasi pelanggan semakin tinggi efektivitas perusahaan.
$X_6$ = Koordinasi antar Fungsi	$X_{11}$ = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi Koordinasi antar Fungsi semakin tinggi pertumbuhan penjualan.
$X_6$ = Koordinasi antar Fungsi	$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi Koordinasi antar Fungsi semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.
$X_6$ = Koordinasi antar Fungsi	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Koordinasi antar Fungsi semakin tinggi Porsi Pasar
$X_6$ = Koordinasi antar Fungsi	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Koordinasi antar Fungsi semakin tinggi posisi keuangan.
$X_6$ = Koordinasi antar Fungsi	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Koordinasi antar Fungsi semakin tinggi market performance.
$X_7$ = Keterbukaan karyawan	$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi Keterbukaan karyawan semakin tinggi efektivitas perusahaan.
$X_7$ = Keterbukaan karyawan	$X_{11}$ = Pertumbuhan Penjualan	Semakin tinggi Keterbukaan Karyawan semakin tinggi Pertumbuhan penjualan.
$X_7$ = Keterbukaan karyawan	$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi Keterbukaan Karyawan semakin tinggi Pertumbuhan keuntungan.
$X_7$ = Keterbukaan karyawan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Keterbukaan Karyawan semakin tinggi Porsi Pasar
$X_7$ = Keterbukaan karyawan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Koordinasi antar Fungsi semakin tinggi posisi keuangan.

$X_7$ = Keterbukaan karyawan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Koordinasi antar Fungsi semakin tinggi market performance.
$X_8$ = Kepercayaan	$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi Kepercayaan semakin tinggi efektivitas perusahaan.
$X_8$ = Kepercayaan	$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	Semakin tinggi Kepercayaan semakin tinggi pertumbuhan penjualan.
$X_8$ = Kepercayaan	$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi Kepercayaan semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.
$X_8$ = Kepercayaan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Kepercayaan semakin tinggi Porsi Pasar
$X_8$ = Kepercayaan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Kepercayaan semakin tinggi posisi keuangan.
$X_8$ = Kepercayaan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Kepercayaan semakin tinggi market performance.
$X_9$ = Kohesi antar Karyawan	$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	Semakin tinggi Kohesi antar karyawan semakin tinggi efektivitas perusahaan.
$X_9$ = Kohesi antar Karyawan	$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	Semakin tinggi Kohesi antar karyawan semakin tinggi pertumbuhan penjualan.
$X_9$ = Kohesi antar Karyawan	$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	Semakin tinggi Kohesi antar karyawan semakin tinggi pertumbuhan keuntungan.
$X_9$ = Kohesi antar Karyawan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Kohesi antar karyawan semakin tinggi Porsi Pasar
$X_9$ = Kohesi antar Karyawan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Kohesi antar karyawan semakin tinggi posisi keuangan.
$X_9$ = Kohesi antar Karyawan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Kohesi antar karyawan semakin tinggi market performance.
$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Efektivitas Perusahaan semakin tinggi Porsi Pasar
$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Efektivitas Perusahaan semakin tinggi posisi keuangan.

$X_{10}$ = Efektivitas Perusahaan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Efektivitas Perusahaan semakin tinggi market performance.
$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Pertumbuhan Pejualan semakin tinggi Porsi Pasar
$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Pertumbuhan Pejualan semakin tinggi posisi keuangan.
$X_{11}$ = Pertumbuhan Pejualan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Pertumbuhan Pejualan semakin tinggi market performance.
$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	$X_{13}$ = Porsi Pasar	Semakin tinggi Pertumbuhan Keuntungan Semakin tinggi Porsi Pasar
$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	$X_{14}$ = posisi keuangan	Semakin tinggi Pertumbuhan Keuntungan Semakin tinggi posisi keuangan.
$X_{12}$ = Pertumbuhan Keuntungan	$X_{15}$ = market performance	Semakin tinggi Pertumbuhan Keuntungan Semakin tinggi market performance.

UPT-PUSTAK-UNDIP

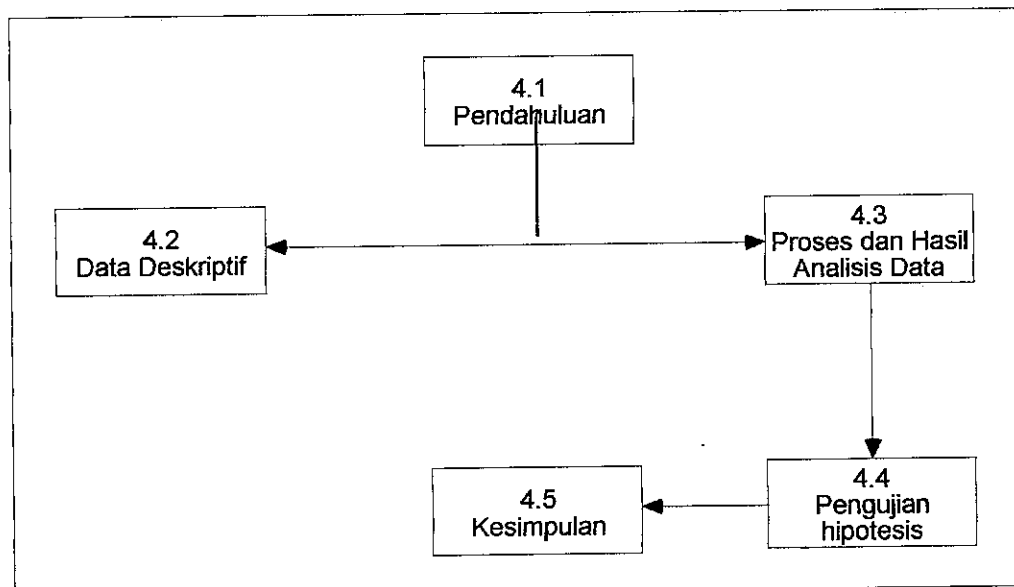


## **BAB IV ANALISIS DATA**

### **4.1. Pendahuluan**

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data yang telah diperoleh untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah confirmatory faktor analysis dan full model dari Structural Equation Modeling (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi criteria goodness-of-fit. Outline Bab IV disajikan dalam Gambar 4.1 berikut :

**GAMBAR 4.1**  
**Out line Bab IV**



Sumber : dikembangkan oleh peneliti dalam tesis ini

#### 4.2. Data Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan data deskriptif yang diperoleh dari responden, yang dalam hal ini adalah manajer yang bekerja pada perusahaan perbankan di Semarang. Responden yang ditentukan sebanyak 100 orang dengan kriteria dan syarat-syarat tertentu, seperti yang telah diuraikan pada Bab III.

Tabel 4.1  
Statistik Deskriptif : Karakteristik Responden

		Frekuensi	Persentase
Ukuran Sample		100	100
Jabatan	Manajer	100	100
Pendidikan Terakhir	S1	76	76
	S2	24	24

Sumber : Data primer diolah (2003)

Dari 100 responden, tingkat pendidikan sebagian besar responden memiliki pendidikan S1 sejumlah 76 % dan yang berpendidikan S2 24 %.

Tabel 4.2  
Statistik Deskriptif Variabel

VARIABEL	RATA-RATA	KISARAN AKTUAL	KISARAN TEORITIS
KUALITAS LAYANAN	15.75	5 – 25	3 - 30
ORIENTASI PASAR	19.96	10 – 26	3 - 30
KULTUR ORGANISASI	18.18	7 – 27	3 - 30
KINERJA PERUSAHAAN	18.59	9 – 25	3 - 30
KEUNGGULAN BERSAING	18.82	5 – 26	3 - 30

Sumber : Data primer diolah (2003)

Statistik Deskriptif variabel untuk memberikan gambaran mengenai variabel penelitian ( kualitas layanan, orientasi pasar, kultur organisasi dan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing ), peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata dan kisaran. Analisa didasarkan pada jawaban 100 responden tentang variabel-variabel penelitian yang dirinci dalam tabel 4.2 Berdasarkan tabel tersebut skor jawaban responden mengenai variabel kualitas layanan berkisar antara 5 sampai dengan 25, orientasi pasar berkisar antara 10 sampai dengan 26, organisasi antara 7 sampai dengan 27, kinerja perusahaan berkisar antara 9 sampai dengan 25, keunggulan bersaing berkisar antara 5 sampai dengan 26.

#### **4.3. Proses dan Hasil Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu:

##### **1. Pengembangan model berdasarkan teori**

Model teoritis dari penelitian ini telah digambarkan dalam Gambar 2.3 pada Bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 15 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara kualitas layanan, orientasi pasar, kultur organisasi.

##### **2. Pengembangan diagram alur (path diagram)**

Diagram alur untuk pengujian model penelitian ini telah digambarkan pada Gambar 3.1. pada Bab III yang dibuat berdasarkan Kerangka Pemikiran Teoritis pada Gambar 2.3 pada Bab II

### 3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model ini telah disusun seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.2. dan 3.3. pada Bab III.

### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Penelitian ini menggunakan 100 responden yang merupakan populasi dari manajer yang bekerja pada perusahaan perbankan di kota Semarang. Program komputer yang digunakan adalah Amos 4.01 dengan maximum likelihood estimation.

### 5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- Standard error pada suatu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti varians error yang negatif
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $>0.90$ ).

### 6. Evaluasi criteria Goodness-of-fit

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap criteria goodness of fit seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara singkat criteria indeks pengujian keleyaklan model (goodness of fit) seperti terlihat dalam tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4.3**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**  
*(Goodness-of-fit Indices)*

Goodness of fit Indices	Cut-off Value
$X^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\geq 0.01$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Ferdinand (2000, p.61)

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

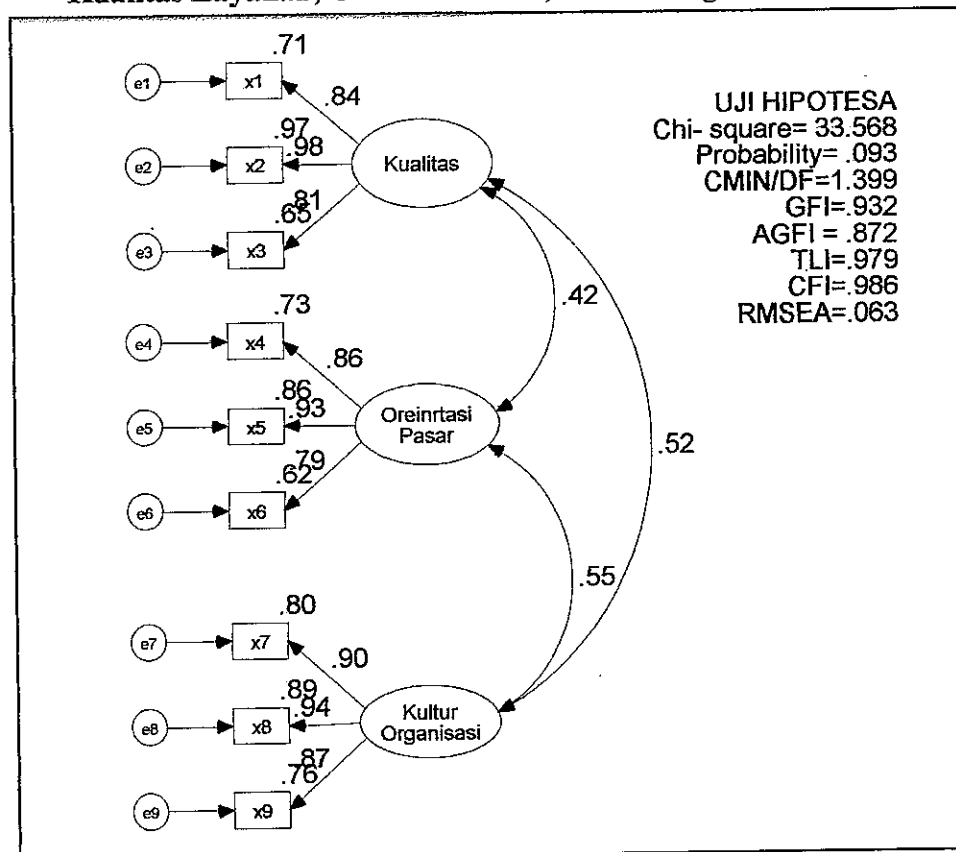
#### 4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Faktor Analisis)

##### 4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel-variabel Kualitas layanan, Orientasi Pasar, kultur Organisasi dan. Hasil dari analisis ini adalah penghitungan yang hanya dari tiga variabel saja, dan gambar ini menunjukkan kualitas memiliki hubungan dengan kultur organisasi dengan nilai 0.52, kualitas layanan juga memiliki hubungan dengan orientasi pasar dengan nilai 0.42, orientasi pasar memiliki hubungan dengan kultur organisasi dengan nilai 0.55. Dan untuk nilai indikator dari variabel kualitas memiliki nilai tertinggi adalah daya tanggap karyawan yaitu 0.98, dengan nilai sedang yaitu kehandalan karyawan dengan nilai 0.84, sedangkan dengan nilai terendah adalah jaminan perusahaan dengan nilai 0.81, untuk variabel

orientasi pasar adalah indikator orientasi pelanggan dengan nilai tertinggi 0.93, dan nilai sedang adalah orientasi pesaing dengan nilai 0.86, untuk nilai terendah adalah koordinasi antar fungsi dengan nilai 0.79. Untuk variabel kultur organisasi nilai tertinggi adalah indikator kepercayaan dengan nilai 0.94, dan nilai sedang adalah indikator keterbukaan komunikasi dengan nilai 0.90, sedangkan nilai terendah adalah kohesi antar karyawan dengan nilai 0.87. hasil analisis ini dapat dilihat secara lengkap pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.4 berikut ini

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori I**  
**Kualitas Layanan, Orientasi Pasar, Kultur Organisasi**



Sumber : Data penelitian yang diolah , 2003

Keterangan :

X <sub>1</sub>	:	Realiability
X <sub>2</sub>	:	Responsivness
X <sub>3</sub>	:	Assurance
X <sub>4</sub>	:	Orientasi pesaing
X <sub>5</sub>	:	Orientasi pelanggan
X <sub>6</sub>	:	Koordinasi antar fungsi
X <sub>7</sub>	:	Keterbukaan Komunikasi
X <sub>8</sub>	:	Kepercayaan
X <sub>9</sub>	:	Kohesi antar karyawan

**Tabel 4.4**  
**Standardized Regression Weight Kualitas Layanan, Orientasi Pasar, Kultur organisasi**

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P
x3	<--	K	1.000			
x2	<--	K	1.217	0.113	10.756	0.000
x1	<--	K	1.171	0.117	10.047	0.000
x6	<--	OP	1.000			
x5	<--	OP	1.279	0.127	10.041	0.000
x4	<--	OP	1.199	0.128	9.393	0.000
x9	<--	KO	1.000			
x8	<--	KO	1.230	0.089	13.780	0.000
x7	<--	KO	1.217	0.097	12.538	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah (2003)

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing konstruk memiliki nilai loading faktor (koefisien  $\lambda$ ) atau regression weight atau standardized estimate yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R.  $\geq 2.58$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima. Sehubungan dengan tingkat atau koefisien korelasi yang tinggi diantara variabel-variabel factor-factor kinerja perusahaan hal ini belum tentu menunjukkan relasi-kausal yang tinggi di antara ketiga variabel tersebut. Ditambah dengan nilai p yang secara keseluruhan  $\leq 0.01$ , menunjukkan

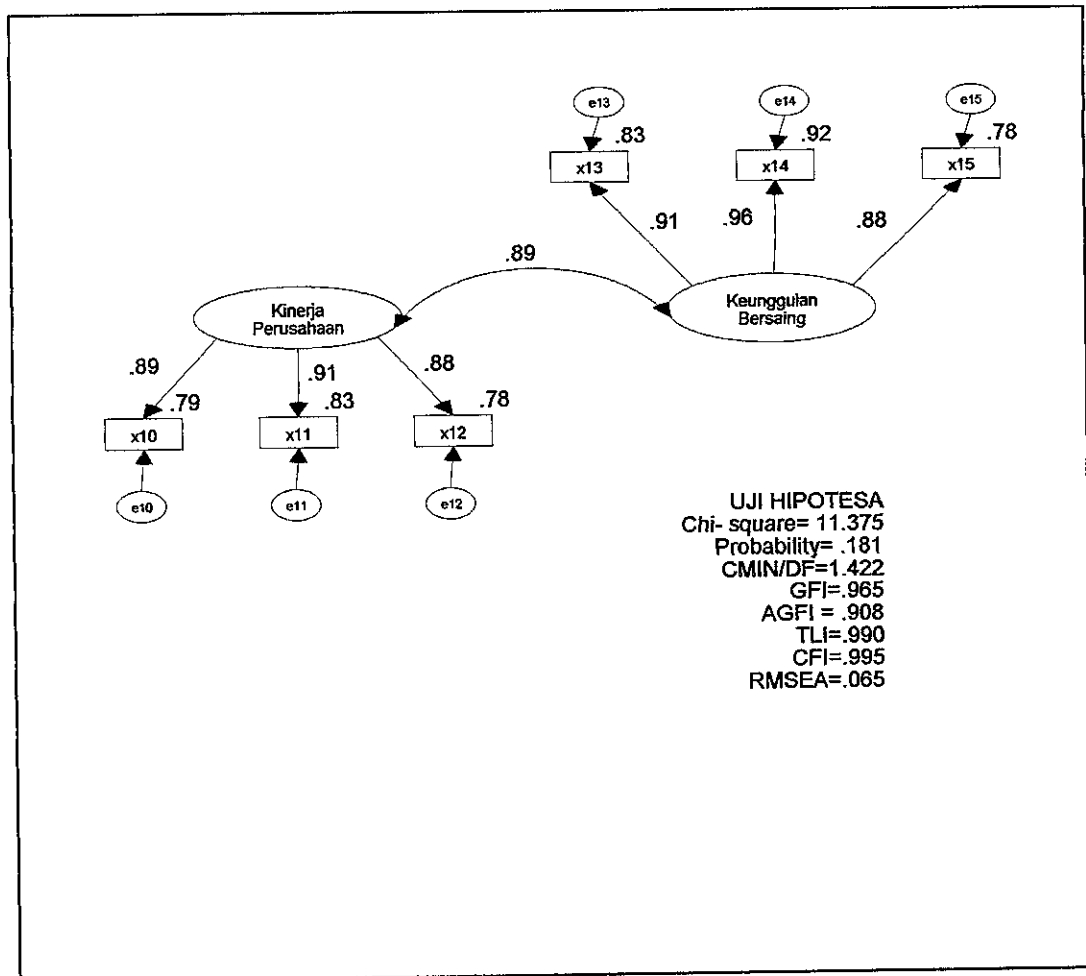
bahwa pada dasarnya ketiga variabel tersebut masih dapat dikatakan memiliki independensi di antara satu variabel dengan yang lain.

#### **4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2**

Konfirmatori 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian, yaitu konstruk Kinerja Pemasaran Perusahaan dan Keunggulan Bersaing. Dan untuk nilai indikator dari variabel kinerja perusahaan yang memiliki nilai tertinggi adalah pertumbuhan penjualan yaitu 0.83, dengan nilai sedang yaitu efektifitas perusahaan dengan nilai 0.79, sedangkan dengan nilai terendah adalah pertumbuhan keuntungan dengan nilai 0.78, untuk keunggulan bersaing adalah indikator posisi pasar dengan nilai tertinggi 0.92, dan nilai sedang adalah porsi pasar dengan nilai 0.83, untuk nilai terendah adalah market performance dengan nilai 0.78. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori yang hasil-hasilnya dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.5 berikut ini.



**GAMBAR 4.3**  
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI II**  
**KINERJA PERUSAHAAN DAN KEUNGGULAN BERSAING**



Sumber : Data penelitian yang diolah (2003)

**Keterangan:**

- |                 |   |                        |
|-----------------|---|------------------------|
| X <sub>10</sub> | : | Efektifitas perusahaan |
| X <sub>11</sub> | : | Pertumbuhan penjualan  |
| X <sub>12</sub> | : | Pertumbuhan keuntungan |
| X <sub>13</sub> | : | Porsi pasar            |
| X <sub>14</sub> | : | Posisi keuangan        |
| X <sub>15</sub> | : | Market performance     |

**TABEL 4.5**  
**STANDARDIZED REGRESSION WEIGHT**  
**KINERJA PERUSAHAAN DAN KEUNGGULAN BERSAING**

Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
x12	<--	KP	1.000			
x11	<--	KP	1.043	0.078	13.336	0.000
x10	<--	KP	0.944	0.076	12.502	0.000
x13	<--	KB	1.000			
x14	<--	KB	1.122	0.065	17.271	0.000
x15	<--	KB	0.900	0.065	13.864	0.000

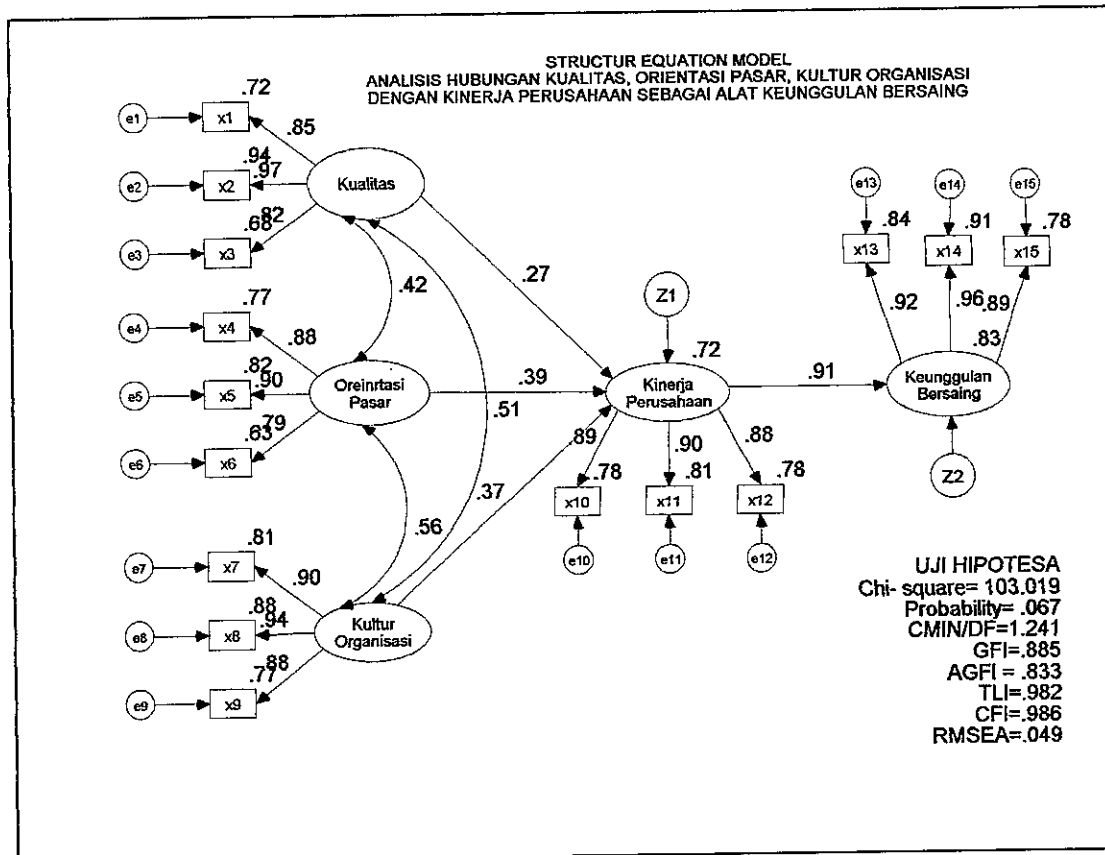
Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing konstruk memiliki nilai loading factor (koefisien  $\lambda$ ) atau regression weight atau standardized estimate yang signifikan dengan nilai Critical Ratio atau C.R.  $\geq 2.58$ . dengan demikian semua indikator dapat diterima, termasuk indikator-indikator variable Kinerja Pemasaran Perusahaan.

#### **4.3.2. Struktural Equation Modeling (SEM)**

Setelah model dianalisis melalui analisis factor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.6 berikut ini.

GAMBAR 4.4



Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

**Keterangan**

X<sub>1</sub> : Reliability  
X<sub>2</sub> : Responsivness  
X<sub>3</sub> : Assurance  
X<sub>4</sub> : Orientasi pesaing  
X<sub>5</sub> : Orientasi pelanggan  
X<sub>6</sub> : Koordinasi antar fungsi  
X<sub>7</sub> : Keterbukaan Komunikasi  
X<sub>8</sub> : Kepercayaan

X<sub>9</sub> : Kohesi antar karyawan  
X<sub>10</sub> : Efektifitas perusahaan  
X<sub>11</sub> : Pertumbuhan penjualan  
X<sub>12</sub> : Pertumbuhan keuntungan  
X<sub>13</sub> : Porsi pasar  
X<sub>14</sub> : Posisi keuangan  
X<sub>15</sub> : Market performance

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *Chi-square* model sebesar .067. Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, seperti terlihat pada Tabel 4.6 berikut ini.

**Tabel 4.6**

Regression Weights				Standardized Regression Weights			
			Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
KP	<--	K	0.288	0.271	0.085	3.401	0.001
KP	<--	OP	0.526	0.394	0.122	4.302	0.000
KP	<--	KO	0.366	0.372	0.089	4.129	0.000
KB	<--	KP	1.050	0.910	0.094	11.224	0.000
x3	<--	K	1.000	0.822			
x2	<--	K	1.178	0.970	0.104	11.368	0.000
x1	<--	K	1.160	0.850	0.112	10.350	0.000
x6	<--	OP	1.000	0.791			
x5	<--	OP	1.244	0.905	0.123	10.135	0.000
x4	<--	OP	1.228	0.878	0.129	9.483	0.000
x9	<--	KO	1.000	0.877			
x8	<--	KO	1.216	0.939	0.087	13.922	0.000
x7	<--	KO	1.213	0.897	0.095	12.707	0.000
x12	<--	KP	1.000	0.881			
x11	<--	KP	1.029	0.900	0.078	13.160	0.000
x10	<--	KP	0.943	0.886	0.075	12.626	0.000
x13	<--	KB	1.000	0.915			
x14	<--	KB	1.115	0.955	0.064	17.352	0.000
x15	<--	KB	0.898	0.885	0.064	13.980	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah,2003

**Tabel 4.7**

**Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling***  
**Analisis Pengaruh Kualitas Layanan, Orientasi Pasar, Kultur Organisasi terhadap**  
**Keunggulan Bersaing melalui Kinerja Perusahaan.**

Goodness of fit indices	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ – Chi-square	$\leq 103.0751$	103.019	Baik
Significancy Probability	$\geq 0.01$	0.067	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.049	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.885	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.833	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.241	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.982	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.986	baik

Sumber: Data penelitian yang diolah 2003.

#### **4.3.3. Evaluasi Normalitas Data**

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya seperti disajikan dalam Tabel 4.8. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan criteria Critical Ratio sebesar  $\leq 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indicator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

**TABEL 4.8**  
**NORMALITAS DATA**

Assessment of normality						
	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	2.000	9.000	-0.615	-2.510	-0.426	-0.869
x14	1.000	9.000	-0.630	-2.570	-0.192	-0.392
x13	2.000	9.000	-0.609	-2.486	-0.284	-0.581
x10	3.000	9.000	-0.326	-1.332	-0.501	-1.022
x11	2.000	9.000	-0.374	-1.526	-0.564	-1.150
x12	3.000	9.000	-0.507	-2.068	-0.805	-1.643
x7	2.000	9.000	-0.230	-0.939	-0.689	-1.407
x8	2.000	9.000	-0.098	-0.400	-0.939	-1.917
x9	2.000	9.000	-0.168	-0.686	-0.480	-0.979
x4	3.000	9.000	-0.614	-2.505	0.022	0.045
x5	3.000	9.000	-0.304	-1.242	-0.616	-1.258
x6	3.000	9.000	-0.321	-1.309	-0.436	-0.890
x1	2.000	9.000	0.046	0.187	-0.714	-1.457
x2	1.000	8.000	-0.087	-0.354	-0.422	-0.861
x3	1.000	8.000	-0.190	-0.777	-0.629	-1.283
Multivariate					-8.976	-1.987

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

#### 4.3.4. Evaluasi Outliers

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variable tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers*.

**Univariate Outliers** Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau biasa yang disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1.00 (Ferdinand, 2000. p.94). pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variable dengan program SPSS 11.00, pada menu *Descriptive Statistic-Descriptives*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3.0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *Univariate outliers* pada Tabel 4.9 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

**TABEL 4.9**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.75003	2.13892	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.60281	1.76642	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.76292	1.60287	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.47297	1.61458	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.60507	1.55196	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.68891	1.83026	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.10684	1.52565	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.19845	1.59198	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.49742	1.80848	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.15045	1.86908	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.56933	1.79604	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.04640	1.71998	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.48651	1.46930	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.81433	1.41774	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	100	-2.49658	1.76588	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

#### **4.3.5. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity***

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variable, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarians sampelnya. Deter yang kecil atau mendekati nol mengidentifikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian ( Ferdinand, 2000.p.105). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 4.4702e-001 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

#### **4.3.6. Pengujian terhadap nilai residual**

pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasikan bahwa secara sinifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\leq 2.58$  pada taraf signifikan 1%. Sedangkan standar residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam table 4.10 berikut ini. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq 2.58$ .



**TABEL 4.10**

Standardized Residual Covariances							
	x15	x14	x13	x10	x11	x12	x7
x15	0.000						
x14	0.020	0.000					
x13	-0.085	0.017	0.000				
x10	0.056	0.091	-0.314	0.000			
x11	-0.038	-0.040	0.021	0.052	0.000		
x12	0.020	-0.330	0.058	-0.003	0.139	0.000	
x7	0.616	0.471	0.579	-0.230	0.024	0.029	0.000
x8	0.017	0.376	0.347	-0.342	-0.363	-0.156	0.020
x9	0.568	0.907	0.608	0.159	-0.383	0.299	-0.087
x4	0.409	0.254	0.906	0.287	0.291	0.514	0.339
x5	0.042	-0.518	-0.054	0.034	-0.506	-0.091	0.199
x6	0.544	-0.119	0.222	-0.146	-0.465	-0.130	0.130
x1	-0.574	-0.886	0.025	-0.877	-0.755	-0.930	-1.096
x2	0.222	0.055	0.755	0.026	-0.118	-0.067	0.213
x3	0.854	0.774	1.075	0.900	0.835	0.388	0.496
	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2
x8	0.000						
x9	0.026	-0.000					
x4	-0.197	-0.155	-0.000				
x5	-0.008	-0.005	-0.021	-0.000			
x6	-0.215	0.048	-0.167	0.166	-0.000		
x1	-1.061	-0.833	-0.679	-1.058	-1.399	0.000	
x2	0.180	-0.029	0.352	0.344	-0.618	0.034	0.000
x3	0.097	0.532	0.817	-0.270	-0.103	0.113	-0.061
x3							
x3	-0.000						

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

#### 4.3.7. Uji Realibility dan Variance Extract

##### 4.3.7.1. Uji Realibility

pada dasarnya uji realibilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliability dala SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

## Rumus 2

Construct-reliabilitas

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j} \quad (2)$$

Sumber: Ferdinand (2000, p.6)

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari satandarized loading untuk tiap-tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* sari tiap indicator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0.7$

Hasil *standard loading* data :

Kualitas Layanan	$= 0.85 + 0.97 + 0.82 = 2.64$
Orientasi Pasar	$= 0.88 + 0.90 + 0.79 = 2.57$
Kultur organisasi	$= 0.90 + 0.94 + 0.88 = 2.72$
Kinerja Perusahaan	$= 0.89 + 0.90 + 0.88 = 2.67$
Keunggulan Bersaing	$= 0.92 + 0.96 + 0.89 = 2.77$

Hasil *measurement error* data :

Kualitas Layanan	$= 0.72 + 0.94 + 0.68 = 2.34$
Orientasi Pasar	$= 0.77 + 0.82 + 0.63 = 2.22$
Kultur organisasi	$= 0.81 + 0.88 + 0.77 = 2.46$

$$\text{Kinerja Perusahaan} = 0.78 + 0.81 + 0.78 = 2.37$$

$$\text{Keunggulan Bersaing} = 0.84 + 0.91 + 0.78 = 2.53$$

Perhitungan reliabilitas data :

$$\text{Kualitas Layanan} = \frac{(2.64)^2}{(2.64)^2 + 2.34} = 0.74$$

$$\text{Orientasi Pasar} = \frac{(2.57)^2}{(2.57)^2 + 2.22} = 0.74$$

$$\text{Kultur Organisasi} = \frac{(2.72)^2}{(2.72)^2 + 2.46} = 0.75$$

$$\text{Kinerja Perusahaan} = \frac{(2.67)^2}{(2.67)^2 + 2.37} = 0.75$$

$$\text{Keunggulan Bersaing} = \frac{(2.77)^2}{(2.77)^2 + 2.53} = 0.75$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0.7$ . Dengan demikian penelitian ini dapat diterima. *RHL-Scale* yang digunakan sebagai indikator untuk mengukur konstruk keunggulan bersaing ternyata memiliki keandalan yang baik.

#### 4.3.7.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$ . Disebutkan oleh Ferdinand (2000, p.61), rumus yang digunakan untuk menghitung *variance extract* adalah:

### Rumus 3

#### Variance Extract

$$\text{Variance - Extract} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum \epsilon_j} \quad (3)$$

Sumber : Ferdinand (2000, p.61)

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standardized loading* data :

Kualitas Layanan	$= (0.85)^2 + (0.97)^2 + (0.82)^2 = 2.34$
Orientasi Pasar	$= (0.88)^2 + (0.90)^2 + (0.79)^2 = 2.37$
Kultur Organisasi	$= (0.90)^2 + (0.94)^2 + (0.88)^2 = 2.47$
Kinerja Perusahaan	$= (0.89)^2 + (0.90)^2 + (0.88)^2 = 2.38$
Keunggulan Bersaing	$= (0.92)^2 + (0.96)^2 + (0.89)^2 = 2.58$

Perhitungan *variance extract* data:

Kualitas Layanan	$= \frac{2.34}{2.34 + 2.34} = 0.50$
Orientasi Pasar	$= \frac{2.37}{2.37 + 2.22} = 0.51$
Kultur Organisasi	$= \frac{2.47}{2.47 + 2.46} = 0.50$
Kinerja Perusahaan	$= \frac{2.38}{2.38 + 2.37} = 0.50$
Keunggulan Bersaing	$= \frac{2.58}{2.58 + 2.53} = 0.50$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan  $\geq 0.05$  sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut.

**TABEL 4.11**  
**Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract***

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kualitas Layanan	0.74	0.50
Orientasi Pasar	0.74	0.51
Kultur Organisasi	0.75	0.50
Kinerja Perusahaan	0.75	0.50
Keunggulan Bersaing	0.75	0.50

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2003

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis factor konfirmasi dan *Structural Equation Modeling*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti terlihat dalam Gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* dimana Chi-square = 103.019 Probabilitas= 0.067 CMIN/DF= 1.241 AGFI= 0.833 GFI= 0.885 TLI= 0.982 CFI= 0.986 RMSEA= 0.049, seperti yang telah diuraikan dalam table 4.5. selanjutnya berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian terhadap empat hipotesis yang dalam penelitian ini.

#### 4.4.1. Pengujian Hipotesis

##### **Hipotesis 1**

Semakin tinggi kualitas layanan, semakin tinggi kinerja perusahaan

Kualitas layanan dibentuk oleh indicator-indikator *reliability* (kehandalan karyawan), *responsiveness* (daya tanggap karyawan), *assurance* (jaminan perusahaan). Kinerja perusahaan dibentuk oleh indicator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan.

Parameter estimasi antara Kualitas layanan dengan Kinerja Perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan dengan  $CR = 3.401$  atau  $C.R \geq 2.58$  dengan taraf sinifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat dibuktikan.

#### 4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

##### **Hipotesis 2**

Semakin tinggi orientasi pasar, semakin tinggi kinerja perusahaan

Orientasi pasar dibentuk oleh indicator-indikator orientasi pesaing, orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi. Kinerja perusahaan dibentuk oleh indicator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan.

Parameter estimasi antara Orientasi Pasar dengan Kinerja Perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan dengan  $CR = 4.302$  atau  $C.R \geq 2.58$  dengan taraf sinifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat dibuktikan.

#### 4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

##### **Hipotesis 3**

Semakin tinggi kultur organisasi, semakin tinggi kinerja perusahaan.

Kultur organisasi dibentuk oleh indicator-indikator keterbukaan komunikasi, kepercayaan, kohesi antar karyawan. Dan kinerja perusahaan dibentuk oleh indicator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan.

Parameter estimasi antara Kultur Organisasi dengan Kinerja Perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan dengan  $CR = 4.129$  atau  $C.R \geq 2.58$  dengan taraf sinifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat dibuktikan.

#### 4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

##### **Hipotesis 4**

Semakin tinggi kinerja perusahaan, semakin tinggi keunggulan bersaing.

Kinerja perusahaan dibentuk oleh indicator-indikator efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan. Dan keunggulan bersaing dibentuk oleh indicator-indikator porsi pasar, posisi keuangan, *market performance*.

Parameter estimasi antara Kinerja Pasar dengan Keunggulan Bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan  $CR = 11.224$  atau  $C.R \geq 2.58$  dengan taraf sinifikansi sebesar 0.01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat dibuktikan.

**Table 4.12**  
**Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesa</b>	<b>Hasil Uji</b>
Semakin tinggi kualitas Layanan, semakin tinggi kinerja perusahaan	Diterima
Semakin tinggi orientasi pasar, semakin tinggi kinerja perusahaan	Diterima
Semakin tinggi kultur organisasi, semakin tinggi kinerja perusahaan	Diterima
Semakin tinggi kinerja perusahaan, semakin tinggi keunggulan bersaing	Diterima

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2001

#### **4.5. Kesimpulan Bab IV**

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.



## BAB V

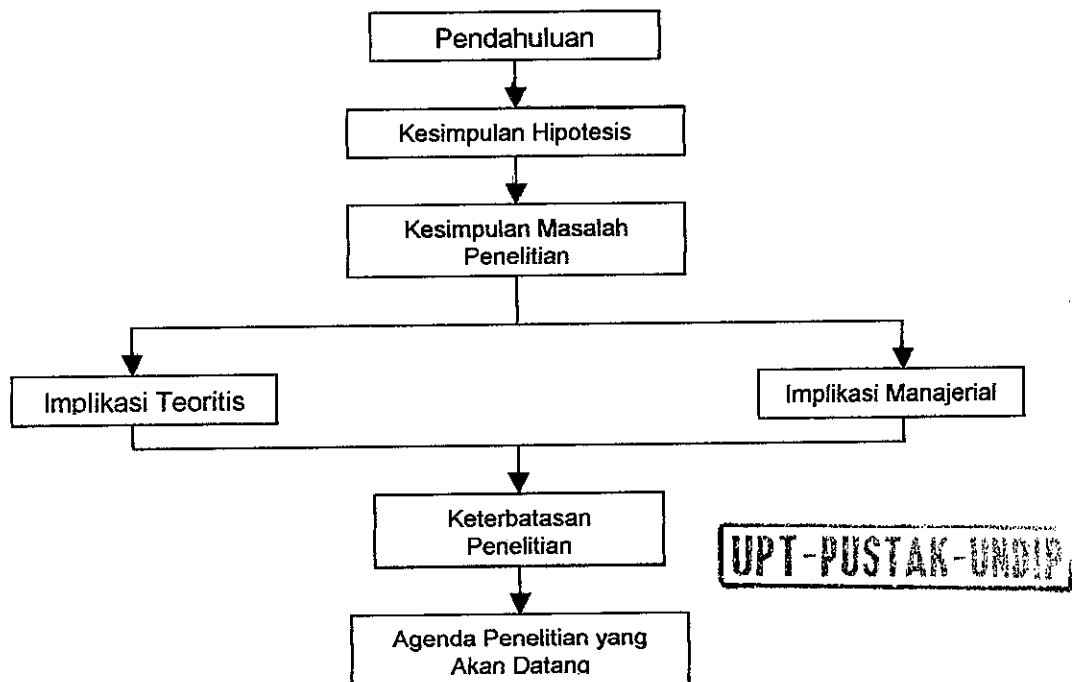
### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Pendahuluan

Penelitian ini merupakan studi tentang pengaruh faktor-faktor kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Setelah pengumpulan data dilakukan, maka dilanjutkan dengan pengolahan data dan analisis data. Pada bab V ini merupakan kesimpulan atas penelitian yang dilakukan. Kesimpulan diambil atas hipotesis yang dibuktikan, masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan manajemen, keterbatas penelitian, dan agenda penelitian yang akan datang. Secara visual, pembahasan bab V secara garis besar adalah sebagai berikut :

**GAMBAR 5.1**

#### Out Line Bab V



Membangun sebuah satarategi baru bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan salah satu caranya adalah bagaimana perusahaan mampu memperhatikan kualitas layanan dengan cara mengevaluasi, memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan secara terus menerus dari produk atau jasa yang di tawarkan oleh perusahaan hal ini juga di perkuat oleh penelitian yang pernah dilakukan oleh ( Budi Cahyono, 2000 ) hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa perusahaan besar lebih memiliki pandangan dan persepsi positif dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip kualitas layanan hal ini juga didukung oleh ( Schlesinger dan haskett, 1991 ) pada hasil penelitiannya memiliki kesimpulan bahwa tingkatan dari penerimaan konsumen merupakan hasil dari kepuasannya yang di pengaruhi oleh persepsi konsumen terhadap nilai atau kualitas layanan.

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa menjadi perusahaan yang berorientasi pasar ternyata memberikan dampak yang positif pada kinerja perusahaan. Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh ( Jawoski dan kohli, 1993 ) pada perusahaan-perusahaan besar sedangkan penelitian yang dilakukan pada perusahaan kecil juga telah dilakukan oleh ( Pelham dan Wilson, 1990 ).

Penelitian-penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa dengan mengadopsi orientasi pasar, perusahaan dapat menikmati manfaat internal yang penting disamping manfaat eksternal. ( Siguaw, Brown dan Widing, 19994 ) mengungkapkan pula hasil penelitiannya bila perusahaan dipersepsikan sebagai perusahaan dengan orientasi pasar yang tinggi, maka tenaga penjual akan bekerja dengan lebih berorientasi pada pelanggan. Hal ini dapat mengurangi stress

kerjanya yang pada gilirannya akan memberikan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen terhadap perusahaan akan lebih baik. ( Jawoski dan Kohli, 1993 ) mengungkapkan pula bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara orientasi pasar sebuah perusahaan dengan komitmen tenaga kerjanya terhadap perusahaan itu.

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang selalu memperhatikan kultur organisasi perusahaannya dimana seluruh karyawan mampu memahami budaya kerja dari suatu organisasi dimana setiap organisasi memiliki kultur yang berbeda-beda dan diciptakan atau dikondisikan yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan hal ini juga di dukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh ( Brow dan Starkey, 1994 ) sedangkan penelitian lain juga dilakukan oleh ( Pool. S .W, 2000 ) mengatakan bahwa memadukan keterbukaan antar karyawan, kepercayaan, dan hubungan antar karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena kultur organisasi yang di ciptakan melalui tiga indikator tersebut memainkan peranan yang sangat signifikan dalam hubungan multi dimensional hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh ( Wilson. E. 2000) yang mengatakan kultur yang diasumsikan sesuatu yang riil dan kenyataannya digambarkan sebagai hubungan multi dimensional dan mengevaluasi kultur sangat berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan fungsi yang jelas terhadap kultur organisasi..

Berdasarkan telaah pustaka yang diuraikan dalam bab II, dikembangkan 4 hipotesis terkait dengan masalah penelitian yaitu :

- Adanya pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan
- Adanya pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan
- Adanya pengaruh kultur organisasi terhadap kinerja perusahaan
- Adanya pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing

Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut, maka populasi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah manager dari 100 bank yang ada di kota semarang. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu melakukan pencatatan dari para manajer bank yang berada di kota semarang, sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 responden, pengumpulan data dilakukan dengan memberikan seperangkat pernyataan tertulis ( kuisioner ) kepada responden untuk dijawab.

Teknik analisis SEM digunakan untuk menguji 4 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Data yang digunakan dapat diterima dan telah memenuhi asumsi-asumsi SEM seperti : jumlah responden, normalitas data, dan outliers. Model yang diajukan juga dapat diterima dan telah melalui tahap pengujian terhadap goodness-of-fit. Analisis faktor konfirmatori telah dilakukan dengan hasil yang baik dan diikuti dengan analisis SEM pada *full model*. Model keseluruhan terdiri dari 15 indikator dan 5 variabel laten. Pengujian terhadap model keseluruhan menunjukkan penerimaan pada tingkat marjinal dengan angka  $\chi^2 = 103.019$ ; probability = 0.67; GFI = 0.885; AGFI = 0.833; TLI = 0.982; CFI = 0.997; Cmin/df = 1.241; dan RMSEA = 0.049. Angka GFI dan

AGFI menunjukkan tingkat penerima yang marjinal. Nilai c.r. hipotesis 1 = 3.401; nilai c.r. hipotesis 2 = 4.302; nilai c.r. hipotesis 3 = 4.129; nilai c.r. hipotesis 4 = 11.224. Nilai c.r. untuk hipotesis 1 sampai menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $c.r. \geq 2.58$ .

## **5.2. Kesimpulan Hipotesis**

### **5.2.1. Kesimpulan Hipotesis Pertama**

#### **Hipotesis 1 :**

*Semakin tinggi kualitas layanan, semakin tinggi kinerja perusahaan*

Semakin berkualitas layanan jasa suatu perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan ( Budhi Cahyono, 2000. P. 2 ) sedangkan menurut ( Reeves. A.A dan Bendar. D. A. 1994, p. 8 ) dalam penelitiannya menyatakan kondisi yang terbaik di berikan perusahaan adalah kegunaan atau kebutuhan sesungguhnya yaitu kualitas layanan yang selalu diperbaiki secara terus-menerus.

Dari hasil analisis data dalam penelitian ini, disimpulkan bahwa kinerja perusahaan di pengaruhi oleh kualitas layanan hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh ( Parasurahman. A. V. A dan Berry. L.L 1998. P. 17 ).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk meningkat kinerja perusahaan, maka seorang manajer perlu untuk mengevaluasi, memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan jasa pada perusahaan.

### 5.2.2. Kesimpulan Hipotesis Kedua

#### Hipotesis 2 :

*Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi kinerja perusahaan*

Perusahaan yang berorientasikan konsumen haruslah memiliki konsep yang baik yaitu bagaimana perusahaan harus berorientasi pada pasar terlebih dahulu karena orientasi pasar dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ( Siguaw, Simpson dan Baker, 1998. P. 106 ). Sedangkan menurut Nerver dan Slater. 1990, P. 106 ) menggambarkan orientasi pasar paling efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang superior untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh orientasi pasar. Strategi orientasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan telah menjadikan topik yang menarik perhatian para peneliti dan praktisi di bidang pemasaran. Orientasi pasar sering di definisikan suatu kondisi lingkungan organisasi yang dikembangkan terdiri dari informasi yang dibutuhkan konsumen saat ini dan masa yang akan datang, penyebaran informasi antar departemen, dan lingkungan organisasi yang responsif ( Kohli dan Jawoski, 1990, p. 13 ).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, seorang manajer perusahaan jasa perbankan perlu untuk memperbaiki kembali dan meningkatkan strategi orientasi pasar mana yang akan dituju oleh perusahaan.

### 5.2.3. Kesimpulan Hipotesis Ketiga

#### Hipotesis 3 :

*Semakin tinggi kultur organisasi maka, semakin tinggi kinerja perusahaan*

Kondisi kerja yang baik dimana seluruh karyawan atau pekerja mampu memahami budaya kerja suatu organisasi perusahaan yang diciptakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tenaga ahli pengembangan organisasi pada perusahaan harus memahami pentingnya kultur organisasi bisnis yang bertindak sebagai pondasi perusahaan untuk sistem manajemen organisasi guna meningkatkan kinerja perusahaan ( Pool. S. W, p. 375 ).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan di pengaruhi oleh kultur organisasi. Kultur organisasi yang diciptakan dan dipahami oleh lingkungan organisasi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan menjadi sesuatu yang menarik untuk dijadikan topik penelitian. Kultur organisasi sering di definisikan sebagai pembelajaran organisasi dengan cara pengaturan kerja, komunikasi terbuka, kepercayaan, dan kohesi antar karyawan ( Pool. S.W, p 373 ).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, seorang manajer perusahaan perlu menciptakan dan mengimplementasikan suatu kultur organisasi yang baik dan tepat kepada seluruh anggota organisasi perusahaan.

#### 5.2.4. Kesimpulan Hipotesis keempat

##### **Hipotesis 4 :**

*Semakin tinggi kinerja perusahaan maka , semakin tinggi keunggulan bersaing*

Manajemen perusahaan yang lemah, merefleksikan minimalnya kinerja perusahaan yang mendorong perusahaan tidak mampu untuk bersaing, seharusnya manajemen perusahaan tertata rapi dan terorganisir dengan baik oleh manajer perusahaan. Kajian yang dilakukan ( Fritz, 1996, p. 68 ) di simpulkan kesuksesan perusahaan di pengaruhi oleh manajemen perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan keunggulan bersaing di pengaruhi oleh kinerja perusahaan yang baik. Kinerja perusahaan yang di ciptakan melalui pembelajaran organisasi yang dalam kontek ini organisasi menfokuskan pada pemahaman dan efektifitas kepuasan pelanggan, dengan memahami akan kebutuhan konsumen, pelayanan pemasaran perusahaan hal ini pastilah menciptakan keunggulan bersaing seperti kesuksesan produk baru, kualitas yang baik, pelanggan yang potensial dan pertumbuhan keuntungan ( Slater dan Nerver, 1994, p. 47 ).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan keunggulan bersaing, seorang manajer perusahaan jasa perbankan perlu untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan.



### 5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan dan yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Sesuai dengan penjelasan sebelumnya pada bab I yang mengemukakan adanya *research gap* dalam penelitian Slater. S. F dan Nerver. J.C 1994, p. 23 ) yang menjadi dasar penelitian ini, permasalahan penelitian yang terdapat dalam penelitian ini adalah : *Bagaimana Faktor-faktor kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.*

Dari hasil ini di peroleh hasil bahwa *faktor-faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah kualitas layanan, orientasi pasar dan kultur organisasi.* Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep adanya pengaruh kualitas, orientasi pasar, kultur organisasi. Juga adanya pengaruh kinerja perusahaan pada keunggulan bersaing. Faktor kualitas layanan yang disarankan oleh ( Budi cahyono, 2000, p 2 ) dan Zeithaml. V. A dan Berry. L, 1988, p. 17 ). Untuk faktor orientasi pasar yang dalam penelitian ( Nerver dan Slater 1990, p. 23 ), pada kultur organisasi dalam penelitian ini disarankan oleh ( Pool.S.W. 2000, p. 373 ) menunjukkan dukungan terhadap penelitian ini.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti-bukti empirik dalam penelitian ini :

- Tinggi rendahnya keunggulan bersaing sebuah perusahaan jasa perbankan di pengaruhi oleh tinggi rendahnya kinerja perusahaan.
- Semakin baik kinerja perusahaan maka akan semakin baik pula keunggulan bersaing sebuah perusahaan jasa perbankan.
- Kualitas layanan, orientasi pasar, kultur organisasi secara signifikan berpengaruh pada kinerja perusahaan, namun demikian orientasi pasar adalah lebih besar dibandingkan faktor-faktor lainnya.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang faktor-faktor kualitas layanan, orientasi pasar, kultur organisasi terhadap kinerja perusahaan telah di perkuat oleh konsep-konsep teoritis dan di dukung empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan ada beberapa hal penting sebagai berikut :

- Kinerja perusahaan di pengaruhi secara positif oleh kualitas layanan. Denagn demikian semakin baik kualitas layanan yang dimiliki perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh ( Budi cahyono, 2000, p 2 ) dan ( Zeithaml. V. A dan Berry. L, 1988, p. 17 ).

- Kinerja perusahaan di pengaruhi secara positif oleh faktor-faktor orientasi pasar. Maka semakin tepat orientasi pasar maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh ( Nerver dan Slater 1990, p. 23 ).
- Kinerja perusahaan di pengaruhi secara positif oleh faktor-faktor kultur organisasi. Maka semakin baik kultur organisasi perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh ( Pool.S.W. 2000, p. 37 ).
- Keunggulan bersaing dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor kinerja perusahaan. Maka semakin baik kinerja perusahaan maka akan semakin baik pula keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh ( Pelham, 1997. p, 66 ).

Berdasarkan uraian dan penjelasan diatas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 5.1. sebagai berikut :

**Tabel 5.1**  
**Tabel Implikasi Teoritis**

Penelitian Terdahulu	Penelitian ini	Implikasi Teoritis
Budi cahyono ( 2000 ) meneliti hubungan berbagai dimensi kualitas dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukan bahwa berbagi dimensi kualitas ber pengaruh pada kinerja perusahaan.	Analisis pengaruh faktor-faktor kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan menunjukan pengaruh yang positif dan dukungan yang signifikan. Faktor-faktor kualitas kehandalan karyawan, daya tanggap karyawan dan jaminan perusahaan yang dimasukan dalam penelitian ini juga menunjukan pengaruh yang positif pada kualitas dengan dukungan yang signifikan. Faktor tangibles dan reliability tidak dimasukan dalam penelitian ini karena tidak relevan denagn objek penelitian dan perspektif penelitian.	Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Budi cahyono ( 2000 ) bahwa faktor-faktor kualitas kehandalan karyawan, daya tanggap karyawan dan jaminan perusahaan berpengaruh positif pada kualitas dan kualitas berpengaruh positif pada kinerja perusahaan.
Slater. Dan nerver ( 1995 ) meneliti bagai mana organisasi yang efektif yang terwujud melalui praktek manajemen yang berbasis pada orientasi pasar	Analisis pengaruh faktor-faktor orientasi pasar menunjukan pengaruh yang positif dan dukungan yang signifikan. Faktor orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan koordinasi antar fungsi dalam penelitian ini juga menunjukan pengaruh yang signifikan.	Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Slater. Dan nerver ( 1995 ) bahwa faktor orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan koordinasi antar fungsi berpengaruh positif pada orientasi pasar.
Pool. A. W. ( 2000 ) meneliti bagaimana menguji kultur organisasi dan meninjau ulang suatu kultur organisasi dan pentingnya mengindentifikasi yang mendukung dan yang tidak mendukung konsep kultur organisasi.	Analisis pengaruh faktor-faktor kultur organisasi menunjukan pangaruh yang positif dan dukungan yang signifikan. Faktor kultur organisasi yaitu keterbukaan komunikasi, kepercayaan dan kohesi antar karyawan dalam penelitian ini menunjukan pengaruh yang signifikan	Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Pool. A. W. ( 2000 ) bahwa faktor keterbukaan komunikasi, kepercayaan dan kohesi antar karyawan dalam penelitian ini menunjukan pengaruh yang positif pada kultur organisasi.
Slater. dan nerver ( 1990 ) meneliti bagai mana hubungan antara lingkunagn yang kompetitif berpengaruh kuat didalam hubungan orientasi pasar dan kinerja perusahaan	Analisis pengaruh faktor-faktor kinerja perusahaan menunjukan pengaruh yang positif dan dukungan yang signifikan. Faktor kinerja perusahaan yaitu efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan keuntungan dalam penelitian ini menunjukan pengaruh yang signifikan	Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Slater. dan nerver ( 1990 ) bahwa faktor efektifitas perusahaan, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan keuntungan dalam penelitian ini menunjukan pengaruh yang positif pada kinerja perusahaan
Day dan Wensley ( 1988 ) meneliti dugaan kinerja superior memerlukan sebuah keuntungan di dalam menjalankan bisnisnya melalui strategi kompetitif yang efektif.	Analisis pengaruh faktor-faktor keunggulan bersaing menunjukan pengaruh yang signifikan. Faktor-faktor keunggulan bersaing yaitu porsi pasar, posisi keuangan dan market performance dalam penelitian ini menunjukan pengaruh yang signifikan.	Hasil penelitian ini ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Day dan Wensley ( 1988 ) bahwa faktor-faktor porsi pasar, posisi keuangan dan market performance dalam penelitian ini menunjukan pengaruh yang positif pada keunggulan bersaing

**Sumber :** Dikembangkan untuk penelitian ini ( 2003 )

### **5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen**

Hasil analisis data dalam penelitian ini, diperoleh bukti bahwa kinerja perusahaan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Adanya kualitas layanan yang baik, orientasi pasar yang tepat serta di tunjang oleh kultur organisasi yang kondusif.

Pada fase awal suatu kinerja perusahaan, tampaknya bagaimana menciptakan kualitas layanan yang baik dengan cara selalu mengevaluasi, memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan yang di berikan perusahaan pada konsumen. Hal itu dapat dilakukan melalui kehandalan karyawan, daya tanggap karyawan serta jaminan perusahaan yang di berikan pada konsumen dan pelanggan. Hal-hal tersebut terkait dengan tujuan dan kebijakan perusahaan serta strategi pemasaran perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Ketika perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, disinilah peran kultur organisasi memegang peranan penting pada fase ini. Kekuatan kultur organisasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah bagaimann menciptakan keterbukaan komunikasi antar karyawan, menciptakan dan menjaga kepercayaan antar karyawan serta memperkuat kohesi antar karyawan akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Setelah fase tersebut terlewati maka tugas manajer adalah menentukan orientasi pasar yang tepat bagi perusahaan agar kinerja perusahaan lebih efektif dalam menciptakan keunggulan bersaing.

Beberapa implikasi manajerial yang dapat dikemukakan berdasarkan temuan-temuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Berdasarkan temuan bahwa terdapat pengaruh kualitas layanan pada kinerja perusahaan, maka perusahaan jasa perbankan perlu memperhatikan kualitas layanan perusahaan. Pentingnya bagi perusahaan untuk mengevaluasi, memperbaiki serta meningkatkan kualitas layanan. Indikator yang harus menjadi perhatian adalah jaminan perusahaan karena nilai dalam penelitian ini lebih rendah dari indikator yang lain.
- Berdasarkan temuan bahwa terdapat pengaruh dukungan orientasi pasar pada kinerja perusahaan, maka strategi bisnis yang berorientasi pasar merupakan strategi yang tepat yaitu bagaimana menentukan pasar yang tepat bagi perusahaan jasa perbankan dengan melakukan orientasi pesaing, orientasi pelanggan dan koordinasi antar fungsi untuk menciptakan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajer harus lebih memperhatikan indikator koordinasi antar fungsi karena dalam penelitian ini memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan indikator lainnya
- Berdasarkan temuan terdapat pengaruh yang positif antara kultur organisasi dengan kinerja perusahaan. Maka strategi perusahaan bagaimana menciptakan dan kultur organisasi yang tepat dan efektif. Hal ini adalah salah satu keunggulan bersaing yang dapat dikembangkan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam

penelitian ini kohesi antar karyawan manajer harus lebih memperhatikan indikator tersebut karena kohesi antar karyawan memiliki nilai lebih kecil di bandingkan indikator lainnya.

- Berdasarkan temuan bahwa terdapat pengaruh antara kinerja perusahaan dengan keunggulan bersaing. Penting bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dengan cara meningkatkan kinerja perusahaan yang dapat dilakukan dengan melakukan efektifitas perusahaan, mengupayakan pertumbuhan penjualan dan meningkatkan pertumbuhan keuntunagan untuk perusahaan. Hal ini merupakan salah satu keunggulan bersaing yang di ciptakan melalui peningkatan kinerja perusahaan.

Dari uraian tersebut di atas, implikasi kebijakan manajemen yang dapat di kemukakan berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini secara ringkas disajikan dalam tabel 5.2. sebagai berikut :

**Tabel 5.2.**  
**Tabel Implikasi Kebijakan Manajemen**

Hasil Penelitian	Implikasi Kebijakan Manajemen
Adanya pengaruh yang signifikan kualitas layanan pada kinerja perusahaan	Melakukan evaluasi, memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanan perusahaan jasa perbankan yang dilakukan oleh manajer dan pihak manajemen. Manajer harus lebih memperhatikan indikator jaminan perusahaan karena indikator tersebut memiliki nilai yang rendah dibandingkan yang lain.
Adanya pengaruh yang signifikan orientasi pasar pada kinerja perusahaan	Melakukan perencanaan strategis dengan menetapkan pasar yang tepat untuk menciptakan. Manajer harus lebih memperhatikan indikator koordinasi antar fungsi karena indikator tersebut memiliki nilai yang rendah dibandingkan yang lain.
Adanya pengaruh yang signifikan kultur organisasi pada kinerja perusahaan	Menciptakan kondisi lingkungan organisasi perusahaan yang tepat dan kondusif untuk menunjang kinerja perusahaan. Manajer harus lebih memperhatikan indikator kohesi antar karyawan karena indikator tersebut memiliki nilai yang rendah dibandingkan yang lain.
Adanya pengaruh yang signifikan kinerja perusahaan pada keunggulan bersaing	Melakukan pengendalian kualitas layanan, menentukan orientasi pasar yang tepat dan menciptakan kondisi kultur organisasi yang tepat dan kondusif untuk menunjang kinerja perusahaan yang pada akhirnya akan menciptakan keunggulan bersaing

*Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini ( 2003 )*

## 5.6. Keterbatasan Penelitian

Dari hasil pembahasan tesis ini dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teoritis dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut :

- Secara umum objek penelitian ini terbatas hanya pada perusahaan jasa perbankan dan wilayah penelitian terbatas hanya meliputi kota Semarang, sehingga kesimpulan belum bisa menggambarkan untuk jasa perbankan secara keseluruhan.
- Untuk menguji pengaruh kinerja perusahaan, penelitiann ini hanya menggunakan tiga variabel saja yaitu kualitas layanan, orientasi pasar dan kultur organisasi.



### 5.7. Agenda penelitian yang akan datang

Bagi para peneliti yang akan datang dapat memilih lingkup usaha jasa perbankan yang lebih luas dari yang telah dilakukan sekarang ini baik secara geografis maupun pada bidang-bidang lainnya, sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas lagi tentang keadaan perusahaan jasa perbankan . Demikian pula akan lebih baik bagi penelitian yang akan datang untuk meneliti bagaimana kualitas layanan, orientasi pasar melalui kultur organisasi dari suatu usaha jasa perbankan dan lebih banyak meneliti perbedaan tingkat kualitas bagi berbagai usaha jasa perbankan. Sebagaimana hasil analisis data yang diperoleh, maka penelitian ini memiliki implikasi bagi manajer perusahaan jasa perbankan, demikian juga diharapkan memberikan petunjuk dan arahan untuk penelitian lebih lanjut khususnya bagi para akademisi. Berdasarkan keterbatasan dari penelitian ini dapat dirumuskan arahan penelitian yang akan datang berikut ini :

- Penelitian kedepan dapat dilakukan di jenis industri atau perusahaan lain yang berbeda dari penelitian yang dilakukan saat ini.
- Masih terdapat banyak faktor atau konstruk selain tiga konstruk dalam penelitian ini yakni selain variabel laten kualitas layanan, orientasi pasar dan kultur organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu agar dapat dibandingkan efektifitas persaingan antar perusahaan, maka penelitian yang akan datang perlu memasukkan variabel lain misalnya struktur perusahaan, strategi, dan teknologi ( Greenley, Gordon E. 1995 )

## DAFTAR PUSTAKA

- Brown. A. and Starkey. K. ( 1994 ). *The effect of organizational culture on communication and information*. Journal of management studies.
- Cahyono Budhi. ( 2000 ). Analisis hubungan berbagai dimensi kualitas dengan kinerja perusahaan pada industri manufaktur. Jurnal bisnis Strategi. Vol 05. Th III.
- Cooper. D. R dan Emory. C. W. ( 1995 ). Metode penelitian bisnis. Edisi 5, jilid 1. Jakarta. Erlangga.
- Cristian N. Madu and Chu-hua kuei. ( 1995 ). *A comparative analisis of quality practice in manufacturing firms in the U.S and Taiwan*. Decision Sciences.
- Chistian Homburg and Cristian pflesser ( 2000 ). *A multiple-layer model of market-oriented Organizational Culture : Measurement Issues and Perpormance outcomes*. Journal of Marketing research.
- Day. G. S. and Wensley. R. ( 1988 ). *Assesing advantage : a framework for diagnosing competitive superiority*. Jurnal of Marketing.
- Evans, J.R. and Lindsay, W.M. ( 1996 ). *The Management ang conntrol of quality*. Journal of Marketing.
- Ferdinand, A. ( 2002 ). Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen. BP Undip.
- Fritz. W ( 1996 ). *Market Orientation and Corporate success : findings From Germany*. Journal of Marketing.
- Greenley, Gordon E ( 1995 ). *From of Market Orientation in U.K. Compenies*. Journal of Management Studies.
- Han. Jin K, Kim. Namwoon, and Srivastava, Rajendra K. ( 1998 ). *Market Orientation and Organizational Performance : Ia Innonation a Missing Link*. Journal of Marketing.
- Hammer. michael dan Champy. james ( 1993 ). *Reengineering the corporation; a manifesto for business revolution*. management review.
- Kohli, Ajay K. and Bernanrd J. Jawoski ( 1990 ). *Market Orientation : The Construct, Research Proposition and Managerial Implication*. Journal of Marketing.

- Mark Colgate ( 1998 ). *Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Teknologi : A Triangulation Methodologi Within The Banking Industry*. International Journal of Bank Marketing.
- Nurbiati,T. ( 2001 ). Analisis total quality management pada perusahaan manufaktur di Indonesia. No.22 Januari-april 2001.
- Narver, J.L and Slater. S.F. ( 1990 ). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing.
- Reeves. C. A. dan Bendar. D. A. ( 1994 ). *Defining quality : alternatives and implications*. Academy of management review.
- Schlesinger, L. A and Heskett. J.L ( 1991 ). *How Does Service Drive the Service Company*. Harvard Business Review.
- Siguaw, judy A, Penny M, Simpson and Thomas L. Baker ( 1998 ). *Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective*. Journal of Marketing.
- Tamimi ( 1995 ). *An emperical investigation of critical TQM factors using exploratory factor analisis*. International journal production research.
- Pool. S. T. ( 2000 ). *The leaning organizational : motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture*. Leadership & organizational development journal.
- Parasuraman. Zeithaml V. A. Berry. L. L ( 1988 ). SERQUAL a multiple item scale for measuring consumer service quality. Journal of retailing.
- Pelham. Alfred M and David T. Wilson ( 1997 ). *A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture in Dimensions of Small Firm Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science. Journal of Marketing
- Slater. S. F and Nerver. J. C. ( 1994 ). *Does competiive environment moderate the market orientation performance relationship*. Journal of marketing
- Wilson. E ( 2000 ). *Including, exclusion and ambiguty*. The role of organisational culture.
- Yamid, Z. ( 1996 ). Manajemen produksi dan operasi, edisi pertama, yogyakarta.
- Zikmud, William G ( 1991 ). *Business Research Method*. The Dryden Press